L'INDUSTRIE QUÉBÉCOISE DE LA CHAUSSURE

PROFIL

FÉVRIER 1988

Québec

89-01887/

L'INDUSTRIE QUÉBÉCOISE DE LA CHAUSSURE

Québec

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Industrie
et du Commerce

Préparé par Robert Daigle
Direction des biens de consommation
Service des produits du textile
et de l'habillement

Publié par la Direction des communications

Dépôt légal, 1er trimestre 1988
Bibliothèque nationale du Québec
ISBN 2-550-18331-2
©Gouvernement du Québec, 1988

TABLE DES MATIÈRES

	Pages
SOMMAIRE.....	1
INTRODUCTION.....	7
HISTORIQUE.....	9
CHAPITRE 1 - STRUCTURE DE L'INDUSTRIE.....	11
1.1 Emploi.....	11
1.2 Établissements et localisation.....	12
1.3 Taille des entreprises.....	14
1.4 Origine du contrôle des entreprises.....	16
CHAPITRE 2 - FACTEURS DE PRODUCTION ET DE COMPÉTITIVITÉ.....	19
2.1 Ressources humaines.....	19
2.1.1 Main-d'oeuvre.....	19
2.1.2 Relations de travail.....	23
2.2 Investissements publics et privés.....	24

Pages

2.3 Technologie..... 26

2.4 Fournisseurs..... 29

2.5 Productivité..... 33

2.6 Qualité de la gestion..... 37

2.7 Qualité des produits..... 39

2.8 Stratégies face à la concurrence..... 42

2.9 Organismes et associations..... 44

2.9.1 Association des manufacturiers de chaussures du Canada (AMCC)..... 46

2.9.2 Institut canadien du cuir et de la chaussure (FLICCC)..... 47

CHAPITRE 3 - CARACTÉRISTIQUES DU MARCHÉ..... 49

3.1 Structure de la demande..... 49

3.2 Structure de l'offre..... 51

3.2.1 Réseaux de distribution..... 51

3.2.2 Expositions et salons..... 56

Pages

4.3.2 Politiques commerciales américaines..... 82

4.4 Propositions de l'AMCC concernant le projet d'accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis..... 84

4.5 Dispositions prévues par l'Accord commercial entre le Canada et les États-Unis..... 87

CONCLUSION..... 89

Pages

3.2.3 Commercialisation et efforts promotionnels. 59

3.3 Marché canadien apparent..... 61

3.3.1 Livraisons canadiennes et québécoises..... 62

3.3.2 Exportations canadiennes et québécoises.... 64

3.3.3 Importations..... 67

CHAPITRE 4 - IMPACT DES POLITIQUES COMMERCIALES SUR L'INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE..... 71

4.1 Historique des politiques commerciales en matière d'importation..... 72

4.2 Décontingentement des importations et restructuration de l'industrie canadienne..... 74

4.2.1 Impact sur l'emploi et la production..... 75

4.2.2 Riposte des manufacturiers..... 78

4.2.3 Démarches de l'Association des manufacturiers canadiens de chaussures..... 80

4.3 Déclin de l'industrie américaine..... 81

4.3.1 Évolution de l'industrie américaine..... 81

LISTE DES TABLEAUX HORS TEXTE

		Pages
TABLEAU I	Industrie de la chaussure, Répartition interprovinciale des emplois, 1961, 1971 et 1981 à 1984 (en nombre et en pour cent)	91
TABLEAU II	Industrie de la chaussure, Répartition interprovinciale des établissements, 1961, 1971 et 1981 à 1984 (en unités et en pour cent).....	92
TABLEAU III	Industrie de la chaussure, Taille moyenne des établissements, par province, 1961, 1971 et 1981 à 1984 (en unités).....	93
TABLEAU IV A	Industrie de la chaussure, Répartition interprovinciale du nombre d'établissements selon la taille des effectifs, 1972 et 1981 à 1984 (en unités).....	94
TABLEAU IV B	Industrie de la chaussure, Répartition interprovinciale des établissements selon la taille des effectifs, 1972 et 1981 à 1984 (en pourcentage du nombre total d'établissements).....	95
TABLEAU V	Industrie québécoise de la chaussure, Structure professionnelle reliée à la production, 1971 et 1981 (en pour cent).....	96
TABLEAU VI	Industrie de la chaussure, Mode de rémunération et structure professionnelle au Québec et en Ontario, octobre 1985 (en pour cent).....	97
TABLEAU VII	Industrie de la chaussure, Répartition interprovinciale des investissements privés et publics, 1976 à 1986 (en millions de dollars courants et constants, et en pour cent).....	98

LISTE DES TABLEAUX HORS TEXTE(suite)

		Pages
TABLEAU VIII	Industrie de la tannerie, Nombre d'établissements, emploi total et expéditions, Québec/Canada, 1961, 1971 et 1981 à 1984 (en nombre, en milliers de dollars et en pour cent).....	99
TABLEAU IX	Industrie des composantes diverses de la chaussure, Nombre d'établissements, emploi total et expéditions, Québec/Canada, 1961, 1971 et 1981 à 1984 (en nombre, en milliers de dollars et en pour cent).....	100
TABLEAU X	Industrie de la chaussure, Productivité de la main-d'oeuvre, 1971, 1976 et 1981 à 1984 (en dollars constants par heure et en pour cent).....	101
TABLEAU XI	Industrie de la chaussure, Productivité des salaires, 1971, 1976 et 1981 à 1984 (en indice et en pour cent).....	101
TABLEAU XII	Industrie de la chaussure, Activités manufacturières, autres activités et activités totales, par province, 1971 et 1981 à 1984 (en milliers de dollars et en pour cent).....	102
TABLEAU XIII	Industrie de la chaussure, Dépenses moyennes consacrées à l'achat de chaussures, par ménage et par individu, dans 17 villes canadiennes, 1984 (en dollars et en pour cent).....	103
TABLEAU XIV	Industrie de la chaussure, Consommation canadienne de chaussures per capita et indices des prix reliés aux chaussures, 1971 à 1986 (en nombre de paires et en indice).....	104

LISTE DES TABLEAUX HORS TEXTE(suite)

		Pages
TABLEAU XV	Industrie de la chaussure, Répartition des ventes de chaussures entre différents types de magasins de détail au Canada, 1971 et 1981 à 1986 (en millions de dollars courants et constants et en pour cent)	105
TABLEAU XVI	Industrie de la chaussure, Ratios stocks-ventes par catégorie de magasins, 1981 à 1986 (en indice).....	106
TABLEAU XVII A	Industrie de la chaussure, Marché canadien apparent, 1971, 1976 et 1981 à 1985 (en millions de dollars et en pour cent).....	107
TABLEAU XVII B	Industrie de la chaussure, Marché canadien apparent, 1971, 1976 et 1981 à 1985 (en milliers de paires et en pour cent).....	108
TABLEAU XVII C	Industrie de la chaussure, Marché canadien apparent, Structure du prix unitaire moyen, 1971, 1981 à 1984 (en dollars courants et constants de 1971 par paire).....	109
TABLEAU XVIII A	Industrie de la chaussure, Marché canadien apparent des souliers et des bottes pour dames, 1981 à 1986 (en millions de dollars, en millions de paires et en pour cent)....	110
TABLEAU XVIII B	Industrie de la chaussure, Marché canadien apparent des souliers et des bottes pour hommes, 1981 à 1986 (en millions de dollars, en millions de paires et en pour cent)....	111
TABLEAU XIX	Industrie de la chaussure, Répartition interprovinciale des livraisons, 1961, 1971, 1976 et 1981 à 1985 (en millions de dollars et en pour cent).....	112

LISTE DES TABLEAUX HORS TEXTE(suite)

		Pages
TABLEAU XX A	Industrie de la chaussure, Répartition interprovinciale des exportations de chaussures selon les catégories, 1981 à 1986 (en milliers de dollars).....	113
TABLEAU XX B	Industrie de la chaussure, Répartition interprovinciale des exportations de chaussures selon les catégories, 1981 à 1986 (en pourcentage de la valeur totale des exportations).....	114
TABLEAU XXI A	Industrie de la chaussure, Répartition des importations de chaussures selon les catégories, 1971 et 1981 à 1986 (en milliers de paires et en milliers de dollars)	115
TABLEAU XXI B	Industrie de la chaussure, Répartition des importations de chaussures selon les catégories, 1971 et 1981 à 1986 (en pourcentage de la quantité totale et de la valeur totale).....	116
TABLEAU XXII	Industrie de la chaussure, Évolution du prix industriel des chaussures au Canada, en Espagne et en Italie, 1980 à 1986 (en indice, 1980=100).....	117
TABLEAU XXIII	Industrie de la chaussure, Estimation du nombre de salariés, par province, 1984 à 1986 et 1er semestre de 1986 et 1987 (en nombre et en pour cent).....	118
TABLEAU XXIV	Industrie de la chaussure, Livraisons canadiennes de chaussures, 1984 à 1986 et 1er semestre de 1986 et 1987 (en milliers de dollars courants et constants de 1981, et en pour cent).....	118

LISTE DES TABLEAUX HORS TEXTE(suite)

		Pages
TABLEAU XXV	Industrie de la chaussure, Importations réalisées par cinq pays producteurs, 1984 à 1986 et 1er semestre de 1986 et 1987 (en milliers de dollars et en pourcentage du total des importations).....	119
TABLEAU XXVI	Industrie de la chaussure, Importations de chaussures par catégorie, 1984 à 1986 et 1er semestre de 1986 et 1987 (en milliers de paires, en milliers de dollars, en dollars par paire et en pour cent).....	120
TABLEAU XXVII	Industrie de la chaussure, Production canadienne de chaussures, par catégorie, 1982 à 1986 et 1er semestre de 1986 et 1987 (en milliers de paires, en pour cent et en pourcentage du total de la production)....	121

LISTE DES ANNEXES

		Pages
ANNEXE A	Programmes gouvernementaux reliés à l'industrie de la chaussure.....	122
ANNEXE B -	Liste et coordonnées des principaux organismes et associations.....	123

BIBLIOGRAPHIE

Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis, Ottawa, gouvernement du Canada, ministère des affaires extérieures, 1987, 322 p.

Choix stratégiques et concurrence, Michael E. Porter (traduit de l'anglais par Philippe de Lavergne), Economica, Paris, 1985, XVII-426 p.

Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, Michael E. Porter, The Free Press, New York, 1985, XVIII-557 p.

Étude de l'industrie de la chaussure du Québec, Ingesco inc. et Leetham Simpson inc., Montréal, février 1979, 313 p.

Étude sur les perspectives de l'industrie, Commission de recherche sur l'industrie de la chaussure du Québec, Montréal, juin 1967, vol. 1, 309 p.

Gérez vos relations avec vos fournisseurs!, Roy D. Shapiro, Harvard, L'Expansion, Paris, hiver 1986-1987, pp. 31-47.

Industrie de la chaussure au Québec, Profil sectoriel, Nicole Bordeleau, Michel W. Hanson, Québec, gouvernement du Québec, ministère de l'Industrie et du Commerce, juin 1979, 83 p.

Leather Footwear, Fashion Accessories, Hong Kong, avril 1987, vol. 10, no 2, pp. 62-103.

Message du président, Nathan Finkelstein, Bulletin, Montréal, Association des manufacturiers de chaussures du Canada, avril 1987, vol. V, no 2, 4 p.

O Canada! Waving the flag for export sales, Laren Orme, Footwear Forum, Don Mills, juin 1987, vol. 10, no 6, pp. 10-18.

Présentation de l'industrie de la chaussure concernant l'accord proposé sur le libre-échange entre le Canada et les Etats-Unis, Association des manufacturiers de chaussures du Canada (L'), Montréal, mai 1987, 13 p.

Productivité (La), Claude Major, Institut national de productivité, Montréal, 1984, 28 p.

Productivité dans l'industrie (La), Perspectives et politiques, Organisation de coopération et de développement économiques, Paris, 1986, 120 p.

Rapport concernant l'industrie canadienne de la chaussure, Tribunal canadien des importations, Ottawa, gouvernement du Canada, juin 1985, 243 p.

Rapport du tribunal antidumping concernant l'industrie canadienne de la chaussure, Tribunal antidumping, Ottawa, gouvernement du Canada, février 1981, 188 p.

Ressources humaines dans l'industrie des fabriques de chaussures (Les), Emmanuel Nyahoho, Montréal, gouvernement du Québec, ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu, Direction de la recherche, janvier 1986, 13 p.

U.S. Industrial Outlook 1987, U.S. Department of Commerce, janvier 1987, pp. 43-1 à 43-16.

SOMMAIRE

En 1984, l'industrie canadienne de la chaussure employait 17 399 personnes réparties dans 174 entreprises. L'industrie québécoise comptait 76 manufacturiers de chaussures pour un total de 6 555 emplois. La production québécoise est en régression et ne représentait plus, en 1985, que 36 % de l'ensemble de la production canadienne.

Depuis que le gouvernement fédéral a décidé, en novembre 1985, de donner son aval aux recommandations du Tribunal canadien des importations, les manufacturiers doivent oeuvrer dans un contexte concurrentiel élargi. Tous les contingentements sont éliminés à l'exception de ceux protégeant le secteur de fabrication de chaussures pour femmes et fillettes. Les contingentements alloués à ce secteur seront relevés graduellement de façon à ne plus exercer de restrictions à l'importation à la fin de 1988.

Statistiques	1981		1985	
	(000 000 $)		(000 000 $)	
Livraisons canadiennes	765,5		870,7	
Livraisons québécoises	313,9	(41 %)	316,9	(36 %)
Exportations canadiennes	35,8		58,0	
Exportations québécoises	13,2	(37 %)	19,0	(33 %)
Importations	375,2		483,4	
Marché canadien apparent	1 004,9		1 296,1	
.Expéditions domestiques nettes	66,0 %		62,7 %	
.Importations	34,0 %		37,3 %	

E: Estimé.

Constatations

- L'analyse de l'évolution du niveau d'emploi démontre l'érosion du secteur québécois de la chaussure au profit du secteur ontarien qui semble mieux résister aux pressions des importations.

- Avec plus de 90 % des entreprises, l'industrie canadienne est située principalement en Ontario (49 %) et au Québec (44 %).

- En 1984, la taille moyenne des entreprises québécoises (86 employés) était plus faible que celle des entreprises ontariennes (120 employés).

- En 1982, les entreprises à propriété étrangère regroupaient environ 15 % des emplois de l'industrie; la majorité de ces entreprises, principalement situées en Ontario, sont intégrées à des réseaux de distribution.

- Il existe une pénurie d'employés spécialisés, surtout au niveau des fonctions reliées au design et à l'organisation industrielle.

- Bien que plusieurs entreprises québécoises aient atteint un haut degré d'automatisation de leur processus de fabrication, les besoins de modernisation et de rajeunissement de plusieurs unités de production québécoises demeurent importants.

- Le secteur québécois manifeste une faible propension à investir comparativement au secteur ontarien.

- Les interventions de l'Office canadien pour un renouveau industriel (OCRI) n'ont pas su soutenir les investissements québécois et ont plutôt favorisé le secteur ontarien.

- En raison de leur forte dépendance, la survie de l'industrie de la tannerie et de l'industrie des composantes de la chaussure est intimement liée à celle de l'industrie de la chaussure;

- L'analyse partielle de la productivité, basée sur les indices de productivité de la main-d'oeuvre et ceux des salaires, démontre que la performance des entreprises québécoises est à la baisse en regard des firmes ontariennes.

- Les firmes ontariennes tirent une part importante (20 %) de leurs revenus d'activités non manufacturières, la principale étant la vente de chaussures importées.

- Malgré une amélioration de la qualité de la gestion, les manufacturiers privilégient d'une manière excessive les marchés existants plutôt que de développer de nouveaux produits et de nouveaux marchés; ils favorisent la fonction production au détriment de la fonction marketing qui est, plus souvent qu'autrement, réduite à la notion de vente.

- La discrimination du consommateur à l'égard des chaussures ne s'effectue pas sur la seule base de leur solidité, les attributs esthétiques étant davantage perçus.

- La prolifération des produits, la diversité des besoins du marché et sa forte segmentation ainsi que la présence accrue des compétiteurs étrangers constituent autant de facteurs de dispersion expliquant le morcellement de l'industrie.

- Les politiques des détaillants en matière d'inventaire obligent les manufacturiers à produire plus rapidement des commandes de plus en plus petites.

- Depuis une quinzaine d'années, le marché canadien global ne manifeste aucune croissance significative en termes de quantité; il connaît plutôt des variations cycliques.

- L'analyse tendancielle de l'évolution des importations démontre leur progression constante en termes de valeur.

- Les pertes importantes subies par le secteur québécois de la chaussure entre 1982 et 1985 ont eu cours durant une période de restrictions des importations; avec l'élimination des mesures de protection, sa position risque d'être davantage menacée.

- Dans sa lutte pour freiner l'érosion de sa part de marché, l'industrie québécoise a focalisé ses efforts au Canada et a très peu développé le marché américain; une quinzaine d'entreprises québécoises exportent tout de même aux États-Unis et en Europe pour environ quinze millions de dollars.

- Les prix des chaussures européennes et asiatiques ont augmenté en raison de l'appréciation de leur monnaie par rapport au dollar canadien ainsi que de l'augmentation du coût des intrants.

- Depuis l'ouverture du marché canadien aux producteurs étrangers, soit depuis la levée des quotas effective à partir de décembre 1985, un nombre important d'emplois auraient été perdus, soit plus de 1 100 au Québec et plus de 800 en Ontario.

- Même s'il est difficile de corréler tous les licenciements à l'élimination des contingentements, la modification des politiques commerciales a accéléré le processus de "sélection naturelle" et a permis à plusieurs manufacturiers de devenir eux-mêmes importateurs.

Menaces et contraintes

- Présence accrue des importations suite à leur décontingentement.
- Augmentation de la rivalité entre les firmes canadiennes occasionnée par l'ouverture du marché canadien aux producteurs étrangers.
- Faible disponibilité des intrants en raison du déclin de l'industrie des tanneries et de l'industrie des composantes de la chaussure.
- Image négative projetée par l'industrie en raison des prévisions sombres concernant son avenir.
- Réduction des délais de livraison.
- Augmentation du pouvoir de négociation des grands détaillants.

Occasions

- Flexibilité accrue grâce aux technologies nouvelles.
- Amélioration de la valeur des produits par le design.
- Changements rapides des besoins des consommateurs.

Faiblesses

- Faible effort de commercialisation fourni par les manufacturiers.
- Sous-capitalisation des entreprises québécoises.
- Faible productivité des entreprises québécoises.
- Faible propension de la part des manufacturiers à exporter.
- Inaccessibilité de la haute technologie en raison de la faible taille des entreprises.

Force

- Proximité des marchés.
- Émergence d'un "look" québécois dans le secteur de la botte.
- Bon positionnement des bottes canadiennes dans l'esprit des consommateurs canadiens et américains.

Conclusion

- À partir des années soixante, le commerce mondial de la chaussure a connu un essor remarquable au profit des pays en voie de développement et au détriment de l'industrie nord-américaine.

- La levée des restrictions quantitatives à l'importation a empêché l'industrie canadienne de profiter de la récente hausse de la demande.

- Les entreprises québécoises bien positionnées risquent de ressentir elles aussi les effets du déclin possible de l'industrie canadienne du cuir et de la chaussure.

- Plusieurs manufacturiers québécois ont manifesté leur intention de demeurer actifs dans le secteur, en utilisant la technologie dans une perspective stratégique et en améliorant la qualité de leurs produits.

- Il devient urgent qu'augmente la cohésion des différents secteurs industriels et commerciaux de la chaussure.

INTRODUCTION

Ce profil sectoriel de l'industrie de la chaussure a été réalisé dans le cadre du mandat et des activités de la Direction des biens de consommation du ministère de l'Industrie et du Commerce. Il s'inscrit dans les priorités de cette Direction et a pour but d'analyser certains facteurs significatifs permettant de définir des éléments diagnostiques du secteur québécois de la chaussure.

Selon la classification des activités économiques du Québec (CAEQ), le secteur appartient au grand groupe 17, soit les industries du cuir et des produits connexes. L'industrie de la chaussure (1712) regroupe les établissements dont la fabrication de chaussures en cuir ou en tout autre matière constitue l'activité principale.

Cette classe comprend:

- Bottes;
- Bottes de patins;
- Bottes de skis;
- Bottes et souliers de feutre;
- Chaussures de caoutchouc et de plastique;
- Chaussures de sport et d'athlétisme;
- Chaussures orthopédiques;
- Mocassins;
- Pantoufles et chaussures d'intérieur;
- Sandales;
- Souliers;
- Autres chaussures.

Elle ne comprend pas:

Patins à glace complets.

Les statistiques utilisées proviennent en grande partie des publications de Statistique Canada. Certaines données regroupent l'ensemble des activités canadiennes de cette industrie et ne sont disponibles qu'à l'échelle nationale seulement. D'autres données et informations proviennent de diverses associations oeuvrant dans le milieu industriel de la chaussure. Les informations, ressortant des discussions entre les représentants du Ministère et les représentants de l'industrie québécoise de la chaussure lors de la réunion sectorielle, tenue à Québec en juin 1986, ont également enrichi le contenu de cette étude.

Les principaux points de cette analyse traitent de la structure de l'industrie, des principaux facteurs de production et de compétitivité, des caractéristiques du marché et enfin de l'impact du décontingentement des importations de chaussures.

HISTORIQUE

L'industrie de la chaussure se classe parmi les industries de type traditionnel, tout comme les secteurs de l'alimentation, des boissons, du textile et du vêtement. Cette industrie, à forte intensité de main-d'oeuvre, est parmi les premières à s'être développée au Québec[1].

On retrouvait des artisans de la chaussure dès le début de la colonie, en Nouvelle-France. Puis au milieu du XIXe siècle, la première véritable entreprise manufacturière de chaussures canadiennes s'implantait à Montréal. Par la suite, grâce au système de redevances permettant la location de machinerie tout en ne nécessitant qu'une faible mise de fonds, l'industrie connaît une expansion fort rapide, principalement dans les villes de Québec et de Montréal.

Jusqu'au début des années '60, l'importation de chaussures ne constituait encore qu'un phénomène marginal. Depuis une vingtaine d'années, la position des manufacturiers canadiens s'est trouvé menacée par l'internationalisation de la concurrence et l'arrivée des pays nouvellement développés sur le marché canadien. Le gouvernement canadien adoptait en conséquence des mesures commerciales visant à protéger son industrie. La période de répit est terminée pour certains secteurs de la chaussure, et en voie de suppression pour les autres. La réouverture du marché canadien aux autres pays constitue, pour la filière industrielle canadienne de la chaussure, un défi de taille.

---

[1] Industrie de la chaussure au Québec, Profil sectoriel, Nicole Bordeleau, Michel W. Hanson, Québec, gouvernement du Québec, ministère de l'Industrie et du Commerce, juin 1979, page 6.

CHAPITRE I

STRUCTURE DE L'INDUSTRIE

Les forces concurrentielles, présentes dans un secteur industriel, contribuent à modeler sa structure. Ces éléments structurels sont: le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients, l'arrivée de nouveaux entrants ou concurrents, l'arrivée de produits de substitution et la rivalité entre les concurrents existants. Ces cinq forces agissent dans un contexte socio-politique qui, ensemble, définissent l'intensité de la concurrence et même la rentabilité du secteur[2].

Ce chapitre n'étudie pas les déterminants structurels eux-mêmes, mais plutôt leur impact sur l'évolution de la structure de l'industrie. Il débute avec l'analyse de la progression du niveau interprovincial de l'emploi. Puis un examen du nombre d'établissements, de leur localisation et de leur taille permet d'apprécier l'effet à long terme de la concurrence et de l'arrivée de nouveaux entrants sur l'industrie de la chaussure. Le chapitre se poursuit avec un bref historique relié à l'implantation des principaux leaders de l'industrie et se termine par l'analyse de l'origine du contrôle des entreprises et de leur degré d'intégration aux réseaux de distribution.

1.1 Emploi

Au début des années soixante, l'industrie canadienne employait environ 22 000 personnes. L'effectif canadien a diminué progressivement jusqu'en 1981 pour atteindre 16 494 emplois. En 1961, le secteur québécois constituait 56,6 % de l'ensemble canadien, tandis que le secteur ontarien en occupait 40,5 %. Vingt ans plus tard, le Qué-

---

[2] Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, Michael E. Porter, The Free Press, New York, 1985, pp. 4-7.

bec ne représentait plus que 40,8 % alors que l'Ontario comptait 55,9 % des emplois reliés à l'industrie de la chaussure[3]. Les positions respectives des deux provinces s'en trouvaient donc inversées.

La récession économique de 1982 a cependant sévi avec moins de vigueur au Québec qu'en Ontario. Le niveau québécois d'emploi n'a accusé qu'une baisse de 8,5 % alors que le niveau de la province voisine a fléchi de 16,9 %. Il faut noter qu'à partir de 1983, Statistique Canada a procédé à une modification de la classification des activités économiques (CAE). Les fabricants de chaussures en caoutchouc ne sont plus intégrés à l'intérieur de l'industrie des produits en caoutchouc, mais bien à l'intérieur de l'industrie du cuir et, plus précisément, au sein de l'industrie de la chaussure. En comparant les données de 1982 et de 1983 recueillies selon la nouvelle classification, nous pouvons constater que l'effet de la reprise sur le secteur québécois de la chaussure en cuir et en caoutchouc a été plus faible au Québec qu'en Ontario. L'analyse des niveaux d'emploi de 1983 et de 1984 confirme également la poursuite du tassement relatif de l'industrie québécoise.

La tendance de fond qui se dégage de l'analyse de l'évolution du niveau d'emploi démontre l'érosion continuelle du secteur québécois. Le secteur ontarien, quant à lui, semble mieux résister aux pressions continues de la concurrence alors que le secteur québécois a mieux supporté les effets négatifs de la conjoncture économique de 1982.

1.2 Établissements et localisation

En 1961, l'industrie canadienne de la chaussure comptait 237 établis-

---

[3]Tableau I, Industrie de la chaussure, Répartition interprovinciale des emplois, 1961, 1971 et 1981 à 1984 (en nombre et en pour cent), p. 91.

sements[4], 183 en 1971, et ce nombre chutait progressivement pour atteindre 158 en 1981.

Entre 1971 et 1984, le nombre d'établissements québécois est passé de 95 à 76 (75 en excluant l'entreprise classée auparavant au sein de l'industrie des produits en caoutchouc). Le poids relatif du Québec dans l'industrie canadienne de la chaussure a subi une perte de 8 % durant la période 1971-1984. Le Québec regroupait 52 % du nombre d'établissements canadiens en 1971 et n'en regroupait plus que 44 % en 1982. Le secteur québécois a donc enregistré une perte de 19 établissements de 1971 à 1984, alors que le reste de l'industrie canadienne de la chaussure a affiché un gain de 10 établissements pour la même période (8, si l'on exclut les deux entreprises classées auparavant à l'intérieur de l'industrie des produits en caoutchouc).

Le nombre d'établissements ontariens est demeuré, pour sa part, relativement stable de 1971 à 1982 malgré les variations à l'intérieur de cette période. Il s'est par la suite accru de six unités pour atteindre 86 en 1984. Le poids de l'Ontario dans l'industrie canadienne de la chaussure, en termes d'établissements, augmentait pour passer de 42 %, en 1971, à 48 %, en 1982. L'amenuisement du poids de l'industrie québécoise s'est poursuivi en 1983 et 1984, toujours au profit de l'Ontario.

Avec plus de 90 % des entreprises, l'industrie canadienne de la chaussure est située principalement en Ontario et au Québec. Pour le reste du pays, le nombre d'établissements est toujours peu important puisque l'on retrouvait 11 entreprises en 1971 (6 % du total) contre

---

[4]Tableau II, Industrie de la chaussure, Répartition interprovinciale des établissements, 1961, 1971 et 1981 à 1984 (en unités et en pour cent), p 92.

12 entreprises (7 %) en 1982. Cette répartition est demeurée à peu près la même au cours de 1983 et 1984.

1.3 Taille des entreprises

Contrairement à l'industrie du vêtement où l'on retrouve une majorité de petites entreprises, l'industrie de la chaussure compte une majorité d'entreprises de taille moyenne et de grande taille. En 1984, la moyenne des établissements québécois se situait à 86 emplois[5]. L'effectif moyen des entreprises ontariennes atteignait 120 personnes alors que celui des firmes situées dans les autres provinces se chiffrait à 46.

En 1972, le secteur canadien de la chaussure comptait 77 petites entreprises (moins de 50 emplois), 73 moyennes (50 à 199 emplois) et 21 grandes (200 employés et plus)[6]. En 1984, cette répartition demeurait sensiblement la même, soit respectivement 82, 69 et 23. En retranchant les trois fabricants de chaussures en caoutchouc qui ne faisaient pas partie du recensement de l'industrie de la chaussure de 1972, la distribution des petites, moyennes et grandes entreprises se rapproche encore davantage de celle de 1972 avec 82, 68 et 21.

Malgré cette apparente stabilité, l'analyse au niveau provincial démontre qu'une modification marquée s'est produite au cours de cette période. Tout d'abord, entre 1972 et 1982, le nombre de petites entreprises a diminué au Québec pour augmenter en Ontario. Ensuite, le

---

[5]Tableau III, Industrie de la chaussure, Taille moyenne des établissements, par province, 1961, 1971 et 1981 à 1984 (en unités), p. 93.
[6]Tableau IV A, Industrie de la chaussure, Répartition interprovinciale du nombre d'établissements selon la taille des effectifs, 1972 et 1981 à 1984 (en unités), p. 94.

nombre de grands établissements québécois a également chuté. En 1972, onze entreprises étaient dénombrées alors que, dix ans plus tard, seulement cinq faisaient partie de cette strate.

Durant cette période, la rationalisation de la structure industrielle a donc eu des impacts différents en Ontario et au Québec. Le secteur ontarien a vu apparaître plusieurs petites unités de production alors que le secteur québécois s'est appauvri du tiers de ses petits fabricants et de près de la moitié de ses plus gros manufacturiers.

Depuis la reprise économique amorcée en 1983, les structures québécoise et ontarienne ont à nouveau été modifiées. Entre 1982 et 1984, le nombre des petites entreprises québécoises a augmenté, passant de 29 à 37 unités. Quant à la strate des entreprises de taille moyenne, elle a diminué de 38 à 28 unités, dont 5 au profit de la strate des entreprises de grande taille, laquelle totalisait ainsi, avec l'addition du fabricant de chaussures en caoutchouc, 11 unités. En Ontario, le nombre des petites entreprises est demeuré à peu près le même, alors que les strates des moyennes et grandes entreprises s'enrichissaient respectivement de 5 et de 4 unités.

En somme, la contraction de la structure québécoise a donné lieu à une diminution du nombre des petits et des grands établissements. Depuis la reprise économique, il se produit une évacuation des entreprises de taille moyenne, alors qu'augmentent la strate des petites entreprises et celle des grandes. En Ontario, plusieurs petites unités de production sont apparues durant la première phase d'ajustement. Le secteur ontarien s'est enrichi d'entreprises de tailles moyennes et de grandes tailles sous l'impulsion de la reprise économique. L'industrie canadienne demeure dispersée malgré les contrecoups récents de la crise et de la reprise économique.

Plusieurs éléments stratégiques sont associés à la taille des entreprises. Une entreprise, qui jouit d'une grande taille, peut généralement profiter de plusieurs avantages concurrentiels dont les économies d'échelle, un meilleur accès aux canaux de distribution et aux capitaux, de même qu'une structure organisationnelle plus solide. Sur ce plan, les entreprises québécoises sont plus désavantagées que les firmes ontariennes. Nous poursuivrons au point suivant l'analyse des facteurs expliquant en partie l'affaiblissement continu de la structure industrielle québécoise.

1.4 Origine du contrôle des entreprises

En 1982, les entreprises à propriété étrangère regroupaient environ 15 % des emplois de l'industrie. La plupart de ces firmes sont intégrées à des réseaux de distribution. La catégorie des entreprises affiliées à des commerces de détail constitue d'ailleurs un groupe important puisqu'elle représente environ 30 % de la force productrice canadienne. Au Québec, l'intégration aux réseaux de distribution est moins grande, comme elle représente moins de 10 % de l'effectif québécois.

Au Québec, les pertes d'emplois peuvent être autant reliées à la fermeture d'usines qu'à une diminution de l'effectif à l'intérieur de l'ensemble des entreprises. Cette rationalisation ne semble pas avoir affecté l'industrie ontarienne. Son type de propriété et sa plus grande intégration aux réseaux de distribution peuvent constituer un élément explicatif de sa meilleure performance.

De fait, les causes de la déstabilisation de la structure industrielle québécoise peuvent s'expliquer en grande partie par les effets à long terme d'un phénomène amorcé au début des années cinquante, à savoir l'implantation en Ontario des grandes entreprises américaines de chaussures.

Entre 1954 et 1964, dix-sept firmes canadiennes ont été acquises par des entreprises américaines. Quatorze usines ont été ainsi achetées en Ontario, trois au Québec[7]. Une étude publiée en 1967 nous révèle l'évolution des différentes prises de contrôle:

> "Ce mouvement fut amorcé par l'International Shoe Co. lorsqu'elle acheta en 1954 Savage Shoe, le plus gros manufacturier de chaussures pour enfants au Canada. Depuis, cette firme s'est portée acquéreur des firmes suivantes: Scott-McHale (hommes, prix élevé), Denny Stewart (femmes, prix élevé), Scroggins (enfants, prix moyen), Medcalf (femmes, prix moyen) et, enfin, London Shoe (grossiste).
>
> De son côté, Shoe Corporation of America se portait successivement acquéreur des firmes canadiennes suivantes: Fern Shoe Co. (femmes), Hewetson (hommes et femmes), Midland Footwear (hommes), Dufresne (hommes), Tillsonberg et George Morgan Shoe.
>
> La Genesco débutait au Canada en 1962 par l'acquisition de la John Ritchie (hommes et garçons) et de la chaîne de détaillants Agnew Surpass (200 magasins), puis absorbait successivement: J.A. Johnston (grossiste), William Shoe (hommes, prix élevé), Highland Shoe (hommes et enfants) et Classmate Shoes (adolescentes, enfants et bébés).
>
> Enfin, la quatrième des grandes entreprises américaines, la Brown Shoe, prenait le contrôle de Perth Shoe mais pour le reste ouvrait ses propres usines. Ses filiales[8] sont aujourd'hui: Air Step, Bobcats, Buster Brown, Lockwedge, Naturalizer, Nature Sole et Pedwin.
>
> Signalons que ces quatre grandes firmes contrôlaient en 1959 27 % de la production américaine, et que le chiffre d'affaires de chacune d'elles est supérieur à la valeur totale des expéditions canadiennes de chaussures.

---

[7] Étude sur les perspectives de l'industrie, Commission de recherche sur l'industrie de la chaussure du Québec, Montréal, juin 1967, vol. 1, p. 93.

[8] Il faudrait plutôt dire ses marques de commerce.

> Si on faisait abstraction des géants dont nous venons de parler l'implantation américaine dans l'industrie de la chaussure au Canada serait minime. Deux petites entreprises, Kinney Shoe et H.H. Brown y ont une filiale chacune.
>
> Par ailleurs, un certain nombre d'entreprises canadiennes ont passé des ententes avec des entreprises américaines ou européennes en vue de pouvoir fabriquer au Canada des chaussures de marques américaines ou européennes connues. L'entente la mieux connue de ce type est celle qu'ont signée Wolverine (E.U.) et Greb en vue de la fabrication et de la distribution au Canada des souliers Hush Puppy.
>
> Enfin, cette analyse serait incomplète si nous passions sous silence le rôle important du groupe international Bata établi au Canada depuis 1939 et dont le siège social a été transféré de Londres à Toronto en 1960. Le groupe possède trois usines (toutes en Ontario) et deux chaînes de magasins de chaussures: les magasins Bata et la Kent Shoes ltd. (142 succursales dont 13 au Québec). Contrairement à ce que nous avons vu pour la plupart des firmes américaines, Bata a construit et/ou aménagé ses propres usines et magasins de détail[9]."

Bien qu'aujourd'hui le réseau des contrôles se soit modifié et que la proportion d'entreprises à propriété canadienne ait augmenté, l'arrivée des entreprises américaines en sol ontarien a sans aucun doute contribué à déstabiliser l'industrie québécoise de la chaussure, leurs ressources humaines, techniques et financières étant moins limitées que celles des firmes québécoises. La plus grande intégration des entreprises ontariennes aux réseaux de distribution leur confère également un avantage marqué. Les prochains chapitres analysent d'autres sources et effets des principales pressions concurrentielles, afin de mettre en lumière les forces et les faiblesses critiques du secteur québécois.

---

[9] Étude sur les perspectives de l'industrie, op. cit., pp. 70 et 71.

CHAPITRE 2

FACTEURS DE PRODUCTION ET DE COMPÉTITIVITÉ

Au chapitre précédent, nous avons constaté l'érosion du secteur québécois de la chaussure. Une première analyse identifiait l'origine du contrôle des entreprises ontariennes et leur plus forte intégration à des réseaux de distribution comme deux causes possibles de l'affaiblissement de l'industrie québécoise. Dans ce chapitre, d'autres éléments ayant une incidence sur le niveau de compétitivité des entreprises sont abordés. L'étude de certains facteurs permet d'apprécier le degré de maîtrise industrielle atteint par le secteur de la chaussure.

2.1 Ressources humaines

Les ressources humaines constituent un facteur stratégique agissant sur la capacité d'une entreprise à développer des avantages compétitifs. La qualité de la main-d'oeuvre, de même que sa stabilité sont des éléments qui, au même titre qu'une bonne organisation et une gestion efficace, permettent à une entreprise d'atteindre ses objectifs. L'analyse de quelques caractéristiques de cette première composante des facteurs de production se concentre sur la main-d'oeuvre reliée à la production.

2.1.1 Main-d'oeuvre

L'industrie de la chaussure se classe parmi les secteurs à forte intensité de main-d'oeuvre. Les emplois existants sont majoritairement féminins. Au Canada, plus des deux tiers des emplois sont occupés par des femmes[10]. Au Québec, ce pourcentage est légèrement inférieur, soit environ 60 %.

---

[10] Rapport concernant l'industrie canadienne de la chaussure, Tribunal canadien des importations, Ottawa, gouvernement du Canada, juin 1985, p. 88.

Par ailleurs, l'analyse de la structure professionnelle démontre qu'au Québec, il s'est produit un important phénomène de reclassification de la main-d'oeuvre. En 1971, les manoeuvres constituaient moins de 10 % de l'effectif relié à la production[11]. En 1981, ce corps d'emploi avait doublé son importance relative. La hausse enregistrée serait attribuable principalement à la mécanisation des ateliers de production. Les patronniers, les contremaîtres et les corps d'emploi "autres" ont, quant à eux, connu une diminution de leur poids relatif à l'intérieur de la structure professionnelle de l'industrie[12]. Avec la percée de la technologie, il est à prévoir que cette tendance se poursuivra.

Une seconde analyse de la structure professionnelle, analyse interprovinciale cette fois-ci, a permis de constater qu'il existe une assez grande similitude entre la répartition des effectifs québécois et ontariens[13]. Là où des différences énormes apparaissent, c'est au niveau du mode de rémunération. Selon l'échantillon de l'étude fédérale, au Québec, plus des trois-quarts des employés sont rémunérés au taux horaire et 22,5 % selon un système basé sur le rendement. En Ontario, le tiers de l'effectif est payé à taux horaire seulement et les deux tiers ont un incitatif financier relié au rendement. Règle générale, une entreprise établissant des temps standard

---

[11] Tableau V, Industrie québécoise de la chaussure, Structure professionnelle reliée à la production, 1971 et 1981 (en pour cent), p. 96.

[12] Ressources humaines dans l'industrie des fabriques de chaussures (Les), Emmanuel Nyahoho, Montréal, gouvernement du Québec, ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu, Direction de la recherche, janvier 1986, pp. 3 et 4.

[13] Tableau VI, Industrie de la chaussure, Mode de rémunération et structure professionnelle au Québec et en Ontario, octobre 1985 (en pour cent), p. 97.

de fabrication utilise également ces normes pour instituer un système de prime au rendement. L'établissement de temps standard constitue un des éléments fondamentaux de la gestion des opérations. La faible utilisation d'un tel système à l'intérieur des usines québécoises peut révéler des lacunes au niveau de l'organisation industrielle. Cette constatation corrobore d'ailleurs les récriminations des manufacturiers québécois quant au problème de disponibilité de la main-d'oeuvre spécialisée, notamment dans la gestion des opérations d'une usine de chaussures.

Ce problème s'inscrit dans le cadre beaucoup plus large du manque de relève. Présentement, il existe une sérieuse lacune au niveau de la formation de la main-d'oeuvre spécialisée. La main-d'oeuvre provient des écoles secondaires ou des cégeps et ne possède aucune formation pertinente à la fabrication de chaussures. L'embauche d'employés spécialisés se fait alors au détriment des compétiteurs. Les manufacturiers doivent donc, dans la plupart des cas, former leur personnel en usine, ce qui implique des coûts importants. Une école de formation a déjà existé à Montréal, mais elle a dû fermer ses portes dû à un manque de fonds.

Certains manufacturiers ont déjà fait appel aux services de piqueuses formées à l'extérieur de l'usine. Selon ces manufacturiers, ils auraient cependant rencontré des problèmes d'intégration des nouvelles employées à l'effectif existant en raison du non-respect du principe de la séniorité. Les programmes de formation en usine sont davantage appréciés: ils permettent de respecter l'ancienneté et de promouvoir le personnel en place.

Pour ce qui est des autres fonctions, tels les spécialistes en organisation industrielle et les designers, il semblerait peu économique de mettre sur pied des cours sur une base permanente. La disponibilité des postes sur le marché est insuffisante pour justifier une infrastructure lourde pour fins de formation. Une expérience, utilisant une approche souple, a été réalisée au cours de l'été 1981. Un cours de perfectionnement d'une durée de deux semaines a été offert à une quinzaine de stylistes québécois par l'École italienne de design Ars Sutoria. Ce projet a été mené à terme grâce à l'Institut canadien du cuir et de la chaussure et au MIC. De l'avis de tous les participants, ce cours avait été un franc succès.

Les manufacturiers sont sensibilisés à la nécessité de former une main-d'oeuvre spécialisée en design ou en stylisme. Certains ont même acquitté les frais des stages donnés en France par l'Association nationale pour la formation et la promotion professionnelles dans l'industrie et le commerce de la chaussure et des cuirs et peaux (AFPIC).

En somme, il existe une pénurie d'employés spécialisés, surtout au niveau des fonctions reliées au design et à l'organisation industrielle. La formation et le perfectionnement de la main-d'oeuvre sont des besoins prioritaires qui s'accentueront au cours des prochaines années. On se trouve cependant face à une situation où la demande est présente mais semble insuffisante pour justifier l'implantation d'une infrastructure permanente de formation.

2.1.2 Relations de travail

Entre 1938 et 1980, les conditions de travail de l'industrie québécoise de la chaussure ont été régies, soit par une ordonnance, soit par un décret. À partir de 1946, et ce jusqu'en 1965, le décret de l'industrie de la chaussure a assujetti toutes les entreprises québécoises de ce secteur. Depuis 1980, la Loi des normes du travail établit les conditions minimales de travail.

Sur le plan de la syndicalisation, les employés syndiqués se retrouvent principalement dans les moyennes et les grandes entreprises. La taille moyenne des 11 entreprises syndiquées se situe autour de 172 employés. Environ 40 % des employés québécois sont syndiqués. La CSD constitue la centrale syndicale prépondérante, puisqu'elle représente 73 % des salariés syndiqués; suivent, dans l'ordre, la FTQ (20 %) et les syndicats indépendants (7 %)[14]. En Ontario, le taux de syndicalisation atteindrait 50 %.

Les conflits de travail ont été peu nombreux dans le secteur québécois de la chaussure. Entre 1980 et 1986, seulement quatre grèves ont eu lieu dont deux affectant la même compagnie. Une des trois entreprises touchées employait une centaine de personnes, les deux autres respectivement 165 et 350 personnes. Les arrêts de travail ont duré d'une à sept semaines pour une longueur moyenne de trois semaines. Au début de 1987, deux autres conflits de courte durée ont touché une entreprise de 195 employés et une autre de 325 employés.

---

[14]Données compilées par le Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail, ministère du Travail, avril 1987.

2.2 Investissements publics et privés

L'analyse des données portant sur les investissements doit être relativisée, car les statistiques ne donnent pas une appréciation juste de tous les investissements réalisés par les manufacturiers. En effet, ces chiffres n'intègrent pas l'équipement acquis sous forme de location-bail. Selon le rapport concernant l'industrie canadienne de la chaussure[15], il est impossible d'établir si les manufacturiers utilisent de plus en plus de l'équipement loué. L'évaluation interprovinciale des efforts fournis par les manufacturiers pour améliorer leur niveau de compétitivité devient alors difficile. Il faut donc supposer que la proportion d'acquisitions par location-bail est uniforme dans chaque province.

Au chapitre des immobilisations, le secteur québécois semble donner des signes inquiétants de sous-investissement. Une comparaison de la répartition interprovinciale des investissements avec le poids économique du Québec et des autres provinces, en regard des livraisons canadiennes de chaussures, démontre que le secteur québécois a accumulé un retard considérable en termes d'investissement[16]. L'année 1982 représente une exception, puisque le secteur québécois était responsable de 45 % des investissements et 43 % des livraisons. L'état de sous-capitalisation, qui semble affecter le secteur québécois, serait plus grave encore, n'eut été l'aide fournie dans le cadre du

---

[15] Rapport concernant l'industrie canadienne de la chaussure, op. cit., pp. 95 et 96.

[16] Tableau VII, Industrie de la chaussure, Répartition interprovinciale des investissements privés et publics, 1976 à 1986 (en millions de dollars courants et constants et en pour cent), p. 98.
Tableau XIX, Industrie de la chaussure, Répartition interprovinciale des livraisons, 1961, 1971, 1976 et 1981 à 1985 (en millions de dollars et en pour cent), p. 112.

programme Innovation-chaussure. Ce programme, mis de l'avant par le MIC, a injecté, durant les années 1979 à 1982, plus de 6,1 millions de dollars dans une cinquantaine d'entreprises québécoises de fabrication de chaussures[17].

En 1983, le niveau des investissements québécois par rapport au secteur canadien est retombé à 20 %, c'est-à-dire 4,3 millions de dollars. En 1984, avec 5,0 millions de dollars, la proportion s'est haussée à 27 %. Le programme d'aide aux firmes des secteurs visés, administré par l'Office canadien pour un renouveau industriel (OCRI) n'a donc pas vraiment su soutenir les investissements québécois. Ce sont plutôt les autres provinces (principalement l'Ontario) qui ont vu leurs investissements grimper de 6,9 millions de dollars en 1982 à 16,9 millions de dollars en 1983. L'OCRI a en effet engagé, au 31 octobre 1985, des contributions de l'ordre de 18,3 millions de dollars pour des projets de dépenses en immobilisation atteignant 79,7 millions de dollars. Plus de 60 % de ce montant, soit 11,2 millions de dollars, étaient consentis à une quinzaine de firmes ontariennes oeuvrant dans l'industrie du cuir et de la chaussure. Quant au secteur québécois, il se voyait attribuer une somme de 4,2 millions de dollars que se sont partagée une vingtaine d'entreprises. Les coûts des projets ontariens et québécois se chiffrent respectivement à 50 et 17 millions de dollars.

Selon ce constat et tout en reconnaissant que plusieurs entreprises québécoises ont atteint un haut degré d'automatisation de leur processus de fabrication, les besoins de modernisation et de rajeunissement de plusieurs unités de production québécoises deviennent très importants. La situation est d'autant plus critique pour l'industrie

---

[17]Annexe A, Programmes gouvernementaux reliés à l'industrie de la chaussure, p. 122.

québécoise que le secteur ontarien semble en voie d'améliorer sa position concurrentielle et que la présence des produits importés risque de s'accentuer.

2.3 Technologie

Au point précédent, il est ressorti que les manufacturiers québécois manifestent une faible propension à investir et que les interventions de l'OCRI n'ont pas renversé cette situation, mais plutôt contribué à creuser l'écart. Si le secteur québécois accuse un retard technologique sur ses concurrents canadiens, une hausse de la compétition étrangère aura des conséquences désastreuses.

Également, depuis le début des années 80, on assiste à une véritable explosion des styles. La diversification des produits s'accentue dans tous les segments de marché. Le taux de renouvellement des modèles s'accroît en même temps que la taille des commandes diminue et que les délais de livraison raccourcissent. Ces exigences ont un impact direct sur les outils de production et sur le niveau de productivité. Pour répondre aux nouvelles contraintes du marché, l'industrie de la chaussure s'est mise à l'heure de l'informatique. De plus en plus d'équipements sont assistés par microprocesseurs. La conception, la découpe, le moulage par injection et la manutention ont connu récemment des développements remarquables.

À l'étape de la conception des produits, le patronnage assisté par ordinateur existe depuis quelques années. Ce processus est maintenant intégré au dessin à l'écran en 2 D. Ce système permet de visualiser les modèles dès le premier stade de la création. Il offre la possibilité d'utiliser des éléments existants en mémoire (talons, semelles, boucles, etc.), de faire varier les coloris à l'infini et

même de modifier l'aspect de la peausserie. La conception assistée par ordinateur en 3 D est une application très récente de la CAO dans le secteur de la chaussure. À partir de la forme, les caractéristiques sont mémorisées et visualisées à l'écran. Puis, toutes les opérations de création et de patronnage sont effectuées.

Une des premières étapes de fabrication connaît également une importante progression. Des systèmes de découpe informatisée pour les matériaux synthétiques ou pour le cuir, ont été récemment développés. Ces équipements devraient, dans un avenir rapproché, éliminer l'utilisation des emporte-pièce, maximiser l'utilisation des matériaux et améliorer la productivité de la main-d'oeuvre. Le système de découpe des cuirs devrait être en mesure de mémoriser les défauts et les particularités de chaque peau. Ce procédé permet un placement intéractif des peaux. Il utilisera l'expertise du coupeur tout en valorisant son travail et ce, de manières qualitative et quantitative.

La progression de l'automatisation et de la robotisation du moulage par injection est aussi très marquée. Après les injections bimatières et/ou bicolores, on assiste à l'apparition de systèmes permettant les injections trimatières et/ou tricolores. En plus de leur intérêt esthétique, ils rendent possibles de nouvelles associations de matériaux pour la fabrication, notamment de semelles et de bottes. Les compagnies "Bata Engineering" et "Desma" ont développé des chaînes complètes de fabrication (carroussel-robot de démoulage) permettant à un employé d'opérer seul un groupe d'injection.

L'effort de modernisation des fabricants d'équipement porte aussi sur la réduction de la manutention. Ils ont, depuis un certain temps, entrepris de réduire le nombre d'opérations. Auparavant, le montage

de la chaussure, en partant de l'empeigne, nécessitait plus d'une vingtaine d'opérations. Aujourd'hui, on en dénombre au plus une dizaine. En plus de diminuer le nombre d'étapes de fabrication, leur automatisation permet également d'éliminer des temps de manipulation improductifs. Cette évolution se fait par l'utilisation de microprocesseurs et d'automates manipulateurs à commande numérique. Ces mêmes techniques permettent également de remplacer les transferts manuels par des automates reliant les diverses machines utilisées.

L'implantation de la technologie de pointe dans un secteur industriel doit être cependant analysée selon plusieurs critères. La taille de l'entreprise, ses capacités d'investissement, son degré de compétence technique et le climat économique comptent parmi les principaux éléments reliés à la décision d'automatiser. Au Québec, la faible taille des entreprises constitue une entrave à l'accessibilité de la technologie. Également, l'évolution rapide des techniques de production commande une nouvelle approche managériale de la part des dirigeants d'entreprise. Dans un environnement moderne, on doit penser production en termes d'économie de diversité et non plus seulement en termes d'économies d'échelle. Par conséquent, pour que les investissements dans les nouvelles technologies soient rentables, ils doivent permettre une grande souplesse du processus de production, une réaction rapide aux changements de la demande, une augmentation du contrôle de la qualité, une réduction du gaspillage, etc.

Ces nouvelles technologies requièrent toutefois un investissement assez lourd. De plus, la stratégie de produit influence l'approche à l'égard de la technologie. Une stratégie axée sur le prix et sur le volume et une stratégie axée sur les produits mode à faible volume engendrent des besoins technologiques différents.

L'Institut canadien du cuir et de la chaussure (FLICCC) a d'ailleurs reconnu la potentialité du développement technologique puisque, dès 1984, il entreprenait une étude de faisabilité visant à créer un centre de haute technologie. En décembre 1986, le gouvernement canadien a annoncé la mise sur pied de mesures visant à renforcer la viabilité des industries du cuir et de la chaussure. Ce programme s'appuie sur une stratégie mise de l'avant par le FLICCC, stratégie priorisant la technologie et la commercialisation. Au dernier point du présent chapitre, est reprise, plus en détail, l'analyse de ce programme et celle du nouveau rôle joué par le FLICCC.

2.4 Fournisseurs

Les fournisseurs constituent un élément important des forces qui agissent sur la position concurrentielle d'un secteur industriel. La compétitivité de l'industrie de la chaussure repose en grande partie sur la capacité de ses fournisseurs à approvisionner rapidement les manufacturiers d'intrants de qualité et diversifiés. Dans le cadre de cette étude, une analyse sommaire de deux groupes de fournisseurs domestiques est effectuée, soit l'industrie de la tannerie et l'industrie des composantes diverses de la chaussure.

En 1984, l'industrie canadienne de la tannerie comptait 37 établissements et 2 219 emplois[18]. Leurs livraisons s'élevaient à 216,7 millions de dollars. Au Québec, onze entreprises étaient en opération et employaient 260 personnes. La valeur de leurs expéditions atteignaient 20,2 millions de dollars, soit 9 % du total.

---

[18]Tableau VIII, Industrie de la tannerie, Nombre d'établissements, emploi total et expéditions, Québec/Canada, 1961, 1971 et 1981 à 1984 (en nombre, en milliers de dollars et en pour cent), p. 99.

Les entreprises de tannage dépendent, en grande partie, de l'industrie de la chaussure puisqu'environ les deux tiers de leur production y est acheminée. L'industrie de la tannerie est en régression et les exigences en matière de protection de l'environnement limitent particulièrement toute nouvelle implantation.

L'industrie des composantes de la chaussure est, comme l'industrie de la tannerie, un secteur connexe à celui de la chaussure. En 1982, cette industrie était constituée de 38 établissements dont 21 étaient situés au Québec[19]. Elle fournissait de l'emploi à 1 261 personnes et leurs expéditions totalisaient près de 72 millions de dollars. Quant au secteur québécois, il employait 724 personnes et il était responsable de 59 % de la production canadienne, soit 42,8 millions de dollars. Son importance relative, à l'intérieur de l'industrie canadienne des composantes diverses de la chaussure, s'est amoindrie puisque, en 1971, le secteur québécois produisait les trois-quarts des livraisons canadiennes.

Cette industrie est encore plus tributaire de l'industrie de la chaussure que ne l'est l'industrie de la tannerie, puisque sa production est presque entièrement absorbée par la fabrication de chaussures. La survie de ces deux secteurs industriels est donc intimement liée à la performance de l'industrie de la chaussure.

En contrepartie, la capacité des fabricants de chaussures à manufacturer des produits différenciés dépend de la variété disponible des matières premières et des composantes. Selon plusieurs manufacturiers québécois, les fournisseurs n'effectuent que très peu de re-

---

[19]Tableau IX, Industrie des composantes diverses de la chaussure, Nombre d'établissements, emploi total et expéditions, Québec/Canada, 1961, 1971 et 1981 à 1984 (en nombre, en milliers de dollars et en pour cent), p. 100.

cherche et de développement de nouveaux produits et ne suivent pas assez rapidement l'évolution du marché. Pour réussir à fabriquer des produits hautement différenciés, les manufacturiers québécois de chaussures doivent s'approvisionner auprès des marchés étrangers.

Cette situation est assez semblable à celle que connaît l'industrie du vêtement. Les entreprises ont souvent besoin de petites quantités de matières premières afin de conserver un certain degré d'exclusivité. Les fournisseurs hésitent à produire en petite série et préfèrent se concentrer sur la fabrication en grande série de produits standard.

Par ailleurs, la fonction d'approvisisonnement joue un rôle stratégique et une certaine évolution des comportements en matière de gestion des fournisseurs est en train, quoique très lentement, de se produire. Auparavant, la seule approche pratiquée s'appuyait sur la mise en concurrence des fournisseurs au niveau des prix, l'objectif de cette approche traditionnelle étant de minimiser les prix des produits. Depuis quelques années, d'autres critères se sont ajoutés, soit la qualité, la fiabilité des livraisons, le service après-vente, etc. Il demeure que ce système oppose toujours les fournisseurs entre eux.

Avec l'ancienne ou la nouvelle approche de la mise en concurrence, nous sommes loin de la coproduction avec le fournisseur. Il est vrai que le modèle d'association acheteur-fournisseur n'est pas utilisé dans le secteur de la chaussure mais plutôt par les entreprises japonaises et coréennes. Le partenariat acheteur-fournisseur repose

---

[20] Gérez vos relations avec vos fournisseurs!, Roy D. Shapiro, Harvard, L'Expansion, Paris, hiver 1986-1987, pp. 31-47

sur une dépendance mutuelle à long terme entre une entreprise et ses fournisseurs. Cette interaction étroite permet notamment la livraison rapide ("just-in-time").

Ce type de relation à caractère quasi-exclusif ne fait pas encore partie de la culture industrielle québécoise et cadre difficilement avec la structure dispersée de l'industrie de la chaussure. Un autre comportement, en matière d'approvisionnement, a cependant plus de potentiel que ceux cités précédemment, soit la recherche de l'innovation. Il s'agit en fait d'impliquer les fournisseurs dans le processus de conception de nouveaux produits. L'expérience et le savoir-faire technologique du fournisseur sont alors mis à contribution pour aider à la conception des composantes. Récemment, une chaussure innovatrice pour dames a été développée grâce à l'expertise conjuguée d'un fabricant de chaussure, d'un tanneur et d'un fabricant de semelles. D'autres actions de développement pourraient prendre la forme de "joint venture" ou de contributions financières à l'effort de recherche et de développement du fournisseur.

En somme, la position concurrentielle d'un secteur est largement conditionnée par son aptitude à gérer ses fournisseurs, en les encourageant et en les supportant dans leurs efforts d'innovation. À l'heure actuelle, les différents groupes de la filière de la chaussure s'adressent les mêmes reproches. Dépendamment du rôle joué, fournisseur ou client, les critiques des détaillants, des manufacturiers, des fabricants de composantes et des tanneurs sont presque identiques. En tant que clients, ils soulignent que les produits de leurs fournisseurs ne suivent pas assez rapidement l'évolution du marché et que les délais de livraison sont trop longs. D'un autre côté, en tant que fournisseurs, ils accusent leurs clients de trop fractionner leurs commandes, et d'exiger des délais trop courts d'exécution. Toutes ces contraintes sont en fait les nouvelles conditions du marché dictées par les consommateurs.

2.5 Productivité

La productivité n'est pas un facteur de production mais plutôt une mesure de l'efficacité de la gestion d'une entreprise à maîtriser les facteurs de production. L'analyse de la productivité vise à quantifier la résultante des éléments qui entrent en jeu dans l'activité de production.

Les principaux facteurs sur lesquels l'entreprise a une prise directe et qui conditionnent sa productivité sont: le choix des produits offerts, la qualité des intrants et des produits, l'organisation du travail (en termes de technologie, de méthodes de travail, de formation, d'environnement physique, de planification des activités, etc.), la qualité et le style de direction, les conditions de travail et la motivation du personnel[21].

Plusieurs méthodes de calcul permettent de déterminer la productivité. Dans le cadre de ce document, l'analyse de la productivité sert à situer, d'une façon partielle, la position concurrentielle du secteur québécois par rapport aux secteurs des autres provinces. Deux méthodes sont utilisées: la productivité de la main-d'oeuvre reliée à la production et la productivité des salaires.

La productivité de la main-d'oeuvre est le rapport entre la valeur ajoutée[22], en dollars constants de 1971, et le nombre d'heures-personnes payées. Ce calcul permet de mesurer la valeur ajoutée que procure chaque heure (h) de travail reliée à la production.

---

[21] Productivité (La), Claude Major, Institut national de productivité, Montréal, 1984, pp. 18 et 19.

[22] La valeur ajoutée représente la valeur de production nette moins le coût des matières, des fournitures, du combustible et de l'électricité utilisés. Elle comprend, s'il y a lieu, les subventions à la production, mais exclut les taxes indirectes.

Entre 1971 et 1981, la productivité de la main-d'oeuvre québécoise a augmenté de 2,2 % par année, pour se situer, au terme de 1981, à 5,12 $/h[23]. Parallèlement, le secteur ontarien voyait sa productivité s'accroître de 2,7 % pour atteindre 4,91 $/h. La performance globale du secteur ontarien était moindre que celle du secteur québécois, mais il a comblé l'écart et même pris une avance en augmentant sa productivité de 5,5 % en moyenne entre 1981 et 1983 alors que celle du secteur québécois régressait de - 1,3 % durant la même période. En 1984, la productivité de la main-d'oeuvre québécoise a fait un bond de 7,2 %, mais se situait en deçà de la productivité ontarienne. Le taux de productivité canadienne avait alors atteint 5,35 $/h, l'Ontario dominant toujours avec 5,77 $/h.

Trois principales hypothèses peuvent expliquer ces constatations: l'efficience du système de production ontarien est supérieur à celui du Québec, les produits ontariens commandent un meilleur prix de vente et, enfin, les intrants utilisés par les manufacturiers ontariens sont moins coûteux. Ces avantages peuvent notamment dériver des économies d'échelle et du haut niveau technologique dont semble bénéficier l'industrie ontarienne.

La productivité des salaires, quant à elle, permet d'évaluer la quantité de dollars de ventes que produit chaque dollar payé aux travailleurs reliés à la production. Il est à noter que sont exclus du calcul, les salaires payés par le biais de contrats de sous-traitance.

---

[23]Tableau X, Industrie de la chaussure, Productivité de la main-d'oeuvre 1971, 1976 et 1981 à 1984 (en dollars constants par heure et en pour cent), p. 101.

La tendance observée, entre 1971 et 1981, indique un accroissement de la productivité des salaires plus élevé en Ontario qu'au Québec, soit un taux annuel moyen de 2,1 % contre 0,7 %[24]. Durant la récession économique de 1982, les entreprises québécoises ont repris l'avance et ont affiché un ratio de 4,32 en regard de 4,30 pour l'Ontario. À la reprise, en 1983, les manufacturiers canadiens ont été incapables d'améliorer leur productivité en augmentant leurs revenus en fonction de leur masse salariale. Par conséquent, leur niveau de productivité s'en est trouvé réduit de 4,27 à 4,08. En 1984, le niveau canadien de productivité s'est haussé de 2,5 % pour atteindre 4,18. Les secteurs québécois et ontariens ont obtenu respectivement un ratio de 4,07 et 4,24. Aucun de ces deux secteurs n'a réussi à reconquérir la position occupée en 1982. La situation de l'Ontario est toutefois plus confortable que celle du Québec.

Les pressions exercées pour empêcher les augmentations des prix de vente en regard des coûts de fabrication semblent avoir été plus fortes au Québec qu'ailleurs au Canada. La performance des entreprises québécoises est à la baisse, ce qui est corroboré par la diminution de l'importance du secteur québécois à l'intérieur de l'industrie canadienne.

La faiblesse relative de la compétitivité des entreprises québécoises ne s'explique pas seulement par l'efficacité moindre de leur activité manufacturière. L'analyse des sources de revenus révèle que les firmes ontariennes tirent une part importante de leurs recettes par le biais d'activités non manufacturières. En 1984, ces recettes provenant de leurs activités non manufacturières comptaient pour 20,5 % de

---

[24]Tableau XI, Industrie de la chaussure, Productivité des salaires, 1971, 1976 et 1981 à 1984 (en indice et en pour cent), p. 101.

leurs revenus totaux[25]. Seulement une proportion de 1,3 % des revenus des manufacturiers québécois dérivait de leurs activités non manufacturières.

Selon le questionnaire de Statistique Canada servant à recueillir les données, l'activité non manufacturière se rapporte notamment aux livraisons de produits vendus dans l'état où ils ont été achetés, aux recettes provenant de la vente d'électricité, aux recettes tirées de la location de machines et de matériel fabriqués par l'établissement visé ainsi qu'à l'exploitation de cafétérias. Dans l'industrie de la chaussure, la vente de produits importés constitue une activité non manufacturière importante.

À la lumière des données portant sur cette activité, il appert que les manufacturiers ontariens ont recours à une stratégie d'approvisionnement différente de celle des fabricants québécois. De toute évidence, les manufacturiers ontariens font davantage appel à l'importation comme source complémentaire d'approvisionnement en chaussures. Ils délaissent la production de chaussures moins rentables, préférant les importer, pour se concentrer sur la fabrication de produits ayant une marge bénéficiaire plus élevée. Cette stratégie peut expliquer la meilleure performance du secteur ontarien quant à sa productivité. À long terme, elle a par contre l'inconvénient de contribuer à la sous-utilisation des unités de production et, par conséquent, d'affaiblir leur position concurrentielle.

L'analyse partielle de la productivité a démontré la faiblesse relative du secteur québécois par rapport au secteur ontarien. Rappelons

---

[25]Tableau XII, Industrie de la chaussure, Activités manufacturières, autres activités et activités totales, par province, 1971 et 1981 à 1984 (en milliers de dollars et en pour cent), p. 102.

que les facteurs qui influent sur la productivité sont: les investissements, l'automatisation de la production, la qualité de la gestion, la qualité de la main-d'oeuvre et enfin, la qualité des produits. Au point suivant, l'attention se porte sur un des facteurs déterminants de la productivité, soit la qualité de la gestion. Viennent ensuite la qualité des produits, les stratégies face à la concurrence, puis, finalement, un facteur externe qui a une incidence sur la compétitivité des entreprises, l'environnement institutionnel.

2.6 Qualité de la gestion

Dans la monographie publiée en juin 1979[26], le constat sur la gestion en faisait ressortir sa faiblesse. On y notait une pénurie de cadres qualifiés. La forte proportion de petites et moyennes entreprises du type familial à capital privé constituait une des causes de cette situation. Les propriétaires et le personnel cadre étaient pour la plupart d'anciens contremaîtres, mécaniciens ou opérateurs qui possédaient une grande expertise au niveau de la fabrication, mais étaient souvent dépassés par la complexité des nouvelles conditions du marché. Huit ans plus tard, sans pouvoir s'appuyer sur des données précises mais plutôt sur une appréciation subjective, nous pouvons affirmer que la qualité de la gestion s'est légèrement améliorée. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette progression. La relève familiale est généralement plus familiarisée avec les nouveaux concepts de gestion que la génération précédente et peut s'appuyer sur l'expérience de cette dernière. Également, plusieurs entreprises se sont habituées à effectuer une planification stratégique de leurs activi-

---

[26] Industrie de la chaussure au Québec, Profil sectoriel, op. cit., pp. 31-34.

tés. Des programmes, tels que ceux administrés par l'OCRI, obligeaient les firmes requérantes à fournir un plan de restructuration étaoli sur un horizon temporel de deux à cinq ans. Pour plusieurs d'entre elles, il s'agissait d'une première expérience dans le domaine de la planification stratégique.

Les différents programmes gouvernementaux ont de plus permis aux entreprises de se familiariser avec les services offerts par les bureaux de conseillers et de se doter d'outils efficaces de gestion. Au niveau de la gestion des ressources humaines, quelques entreprises ont implanté des programmes de participation des travailleurs destinés à améliorer leur satisfaction et leur efficacité au travail.

Plusieurs entreprises se sont modernisées et informatisées. Quelques manufacturiers ont manifesté l'intention de se doter d'un système intégré de gestion de la production. Il faut également souligner l'émergence, au Québec de grandes entreprises à fonds publics. Au moins trois entreprises ont en effet procédé à des émissions d'actions admissibles au Régime d'épargne-actions (RÉA).

En résumé, la qualité de la gestion des entreprises s'est améliorée à plusieurs niveaux depuis quelques années. Les comportements se sont modifiés pour s'adapter aux nouveaux défis. Naturellement, il reste encore à faire, surtout en ce qui regarde l'habitude de privilégier d'une manière excessive les marchés existants plutôt que de développer de nouveaux produits et de nouveaux marchés.

Aussi, le sentiment de croire que les caractéristiques et les problèmes du secteur de la chaussure sont uniques est un comportement qui tend à cloisonner ce secteur industriel. Des solutions éprouvées dans d'autres secteurs sont ainsi éliminées sous prétexte qu'elles n'émanent pas ou ne sont pas proposées par des gens du milieu. De plus, la fonction production est valorisée au détriment de la fonc-

tion marketing qui, plus souvent qu'autrement, est réduite à la notion de vente. Les secteurs, qui composent l'industrie québécoise de la mode, présentent suffisamment de similitude pour que les membres se concertent et améliorent la cohésion de leurs forces. Le dialogue entre notamment les designers, les fabricants de vêtements et de chaussures aurait avantage à s'intensifier pour que l'industrie bénéficie de l'effet synergique que procurerait l'apport du savoir-faire de tous et chacun.

2.7 Qualité des produits

La qualité des produits ne doit plus être considérée seulement comme une source de satisfaction pour le consommateur, mais aussi comme un moyen d'obtenir des gains de productivité et d'améliorer sa position concurrentielle. La notion de qualité revêt ainsi une importance stratégique.

Lors de la rencontre sectorielle, tenue en juin 1986, les manufacturiers présents ont souligné qu'il existe deux sortes de qualité. La qualité perçue par le consommateur et la qualité réelle du produit. En termes de qualité réelle, c'est-à-dire en termes de performance du produit au niveau du confort et de la résistance, les fabricants québécois ont affirmé que les produits canadiens sont supérieurs à plusieurs produits importés. Toutefois, nous devons réaliser que la discrimination du consommateur à l'égard des chaussures ne s'effectue pas sur la seule base de la solidité des produits. La qualité de fabrication n'est donc pas, pour un bon nombre de consommateurs, le critère d'achat premier. Il est également possible, puisqu'ils ne sont pas experts, que les consommateurs ne reçoivent pas les signaux de qualité de fabrication émis par les produits canadiens. Il est cependant beaucoup plus probable que les attributs esthétiques des produits importés soient mieux perçus par les consommateurs.

Selon une enquête téléphonique réalisée pour le compte de l'Association des manufacturiers de chaussures du Canada, entre les 16 et 20 septembre 1985, un peu plus du tiers des 1 200 répondants canadiens considéraient la qualité des chaussures canadiennes comme étant de meilleure qualité que celle des produits importés et 15 % ont affirmé l'inverse. Quant au style, 12 % des répondants affirmaient que les produits canadiens sont supérieurs aux produits importés contre 30 % qui déclaraient le contraire. Les autres répondants jugeaient que ces attributs étaient sensiblement les mêmes pour les produits importés et pour les produits canadiens.

Cette enquête ne permet toutefois pas de mesurer la différence de perception à l'égard des souliers et des bottes. Comme il est reconnu que, dans l'esprit des consommateurs canadiens, les bottes canadiennes bénéficient d'un meilleur positionnement que celui des bottes importées, et comme le sondage a été effectué peu de temps avant le début de l'automne, il est possible que les répondants aient davantage associé chaussures et bottes, ce qui peut avoir déformé les résultats.

Chose certaine, la chaussure est devenue plus un objet "mode" qu'un produit utilitaire. Les produits importés se vendent mieux parce que, règle générale, ils sont plus novateurs. La plupart des produits canadiens et québécois sont majoritairement des copies ou des adaptations de produits européens. Il ne faut pas s'étonner de cette situation puisqu'il n'existe pas au Canada et même aux États-Unis d'écoles spécialisées dans le design de chaussures. Également, la recherche et le développement de produits originaux n'est pas, pour plusieurs manufacturiers, une activité stratégique. Ils se contentent d'acheter en Europe des modèles lors d'expositions. D'autres puisent leur inspiration dans les revues et les magazines spécialisés, de même que dans les collections de leurs compétiteurs.

Il convient de noter, par ailleurs, que cette tendance est de moins en moins généralisée. Elle s'est renversée au début des années '80 en grande partie grâce à l'effet déclencheur du programme Innovation-chaussure, administré par le ministère de l'Industrie et du Commerce et ayant pris fin en décembre 1981. Sous l'impulsion de ce programme, plusieurs manufacturiers québécois avaient entrepris un important plan de modernisation et avaient été sensibilisés à l'importance du design en tant qu'outil stratégique de développement des marchés.

D'ailleurs, dans le secteur de la botte, en particulier, émerge depuis quelques années un "look québécois". Nous sommes toutefois encore loin du moment où les courants de la mode seront déterminés par les produits québécois. Les grandes tendances de la mode en matière de chaussures nous proviennent en grande partie de l'Italie.

En terminant, soulignons que la qualité des produits est véritablement un facteur stratégique. La notion de qualité perçue et qualité réelle peut être élargie et être définie en termes de qualité externe et de qualité interne[27]. La qualité externe comprend tous les avantages que l'acheteur/consommateur retire d'un produit. Quant à la qualité interne, elle se rattache au processus de fabrication et est un moyen d'accroître l'efficacité et la productivité. La nouvelle conception de qualité joint les facteurs externes et les facteurs internes. Les manufacturiers doivent donc détecter les exigences des consommateurs en matière de qualité externe et les satisfaire tout en maintenant un degré élevé de qualité interne. Il ne faut pas oublier que la valeur relative accordée à une paire de chaussures par un consommateur est le rapport entre sa qualité externe et son prix.

---

[27] Productivité dans l'industrie (La), Perspectives et politiques, Organisation de coopération et de développement économiques, Paris, 1986, pp. 58 et 59.

Quelques manufacturiers québécois se sont mis à utiliser cette approche. Ils se sont imposé des normes de qualité interne rigoureuses et ont notamment modifié leur processus de production en accord avec cette stratégie. Leurs produits ont ainsi atteint un haut niveau de qualité externe et été, du même coup, bien accueillis par les consommateurs.

2.8 Stratégies face à la concurrence

Pour résister aux pressions concurrentielles, les entreprises doivent adopter des actions offensives et défensives. Trois stratégies de fond peuvent être identifiées, soit un leadership au niveau des coûts, une différenciation des produits et une concentration de l'activité sur un segment de marché et/ou une gamme de produits[28]. Plus d'une stratégie peuvent être utilisées à la fois, mais il y en a toujours une qui domine, sinon une situation stratégique incohérente et même conflictuelle risquerait de se créer.

Les entreprises québécoises performantes utilisent ces stratégies. Certaines firmes fabriquent des produits destinés au marché de masse. Le prix devient un critère très sensible. Habituellement, ce sont les entreprises de grande taille pouvant bénéficier d'économies d'échelle qui utilisent avec succès la stratégie de domination au niveau des coûts. L'emphase est mis sur l'utilisation de processus économiques de fabrication plutôt que sur le développement de produits innovateurs. Une stratégie axée sur les prix a cependant l'inconvénient de placer une entreprise en concurrence directe avec la masse des produits importés.

---

[28] Choix stratégiques et concurrence, Michael E. Porter (traduit de l'anglais par Philippe de Lavergne), Economica, Paris, 1985, pp. 37 à 51.

La stratégie de différenciation consiste à se distinguer, notamment en offrant des produits distinctifs dont le prix a moins d'importance que les qualités externes ou stylistiques perçues par les consommateurs. Quelques entreprises de fabrication de chaussures pour dames ont réussi à se positionner dans le marché de très haut de gamme et à se donner une image de marque prestigieuse. Cette orientation stratégique doit être appuyée par une recherche intense dans le but de développer des chaussures pour lesquelles les consommateurs sont prêts à "mettre le prix", soit en valorisant les produits à l'aide d'éléments stylistiques novateurs. L'équipement de production doit être souple et viser à produire des chaussures de haute qualité, ce qui, à l'heure actuelle, limite le degré d'automatisation. Le principal risque associé à la stratégie de différenciation est de surcharger la gamme de produits, en voulant augmenter sa part de marché. Un manufacturier s'est ainsi vu obligé de produire plus de 400 produits différents au cours d'une même saison! Pour conserver l'exclusivité à ses clients, sans provoquer une prolifération de ses types de produits, l'entreprise doit avoir accès à un marché plus grand, d'où l'importance de pénétrer le marché américain.

Enfin, la troisième stratégie, axée sur la concentration de l'activité, est celle qui est la plus largement utilisée par les manufacturiers québécois. Elle est associée à la stratégie axée sur les prix ou sur la différenciation. Ainsi, à titre d'exemple, certains manufacturiers québécois concentrent leurs ventes sur le réseau de distribution constitué par les magasins indépendants. D'autres se spécialisent dans la fabrication de bottes pour hommes. Le but de la concentration ou de la spécialisation est de se placer dans une situation de faible coût ou de se différencier selon la dimension choisie. Cette stratégie consiste donc à délimiter une cible stratégique et à combiner ses ressources pour l'atteindre.

Certaines contraintes sont également associées à cette stratégie. Tout d'abord, la concentration restreint la taille du marché potentiel. De plus, le marché visé peut être accaparé par d'autres ou disparaître et, plus la spécialisation est pointue, plus difficile sera le réajustement. Par exemple, cette menace risque de se concrétiser dans le secteur des bottes d'hiver, puisque plusieurs manufacturiers ont décidé d'y focaliser leurs efforts. Actuellement, les importations de ce type de produits sont relativement faibles. Lorsque les producteurs étrangers auront à leur tour développé l'expertise dans ce secteur, la concurrence deviendra alors très vive et, pour certaines firmes domestiques dont les produits sont peu différenciés, possiblement insoutenable.

En résumé, le choix stratégique dépend des compétences et des ressources disponibles. Les trois stratégies de fond constituent des orientations viables à condition qu'elles s'inscrivent aussi dans la culture de l'entreprise. La pire stratégie serait de s'enliser dans la voie médiane, c'est-à-dire de tenter de suivre toutes les directions à la fois et de perdre ainsi ses avantages concurrentiels.

2.9 Organismes et associations

L'environnement institutionnel de l'industrie de la chaussure a une grande incidence sur la compétitivité des entreprises. Les associations et les organismes oeuvrant dans cette industrie font la promotion des intérêts économiques et commerciaux de leurs membres. Dans l'industrie ainsi que dans le commerce de la chaussure et de ses composantes, se retrouvent une dizaine d'institutions vouées aux intérêts de leurs membres[29]. L'Association des manufacturiers de chaussures du Canada (AMCC) et l'Institut canadien du cuir et de la chaus-

---

[29]Annexe B, Liste des organismes et des associations, p. 123.

sure (FLICCC) consacrent, quant à eux, leurs efforts au développement de l'industrie canadienne de la fabrication de chaussures.

Il est à noter qu'un projet de fusion impliquant l'AMCC et le FLICCC a failli se concrétiser. En juin 1985, le personnel de l'AMCC et le personnel du FLICCC ont emménagé dans les mêmes bureaux à Montréal. Ces deux institutions devaient éventuellement former la Fédération canadienne de la chaussure. La fusion complète de l'AMCC et du FLICCC ne s'est pas réalisée, faute de financement. L'Office canadien pour un renouveau industriel (OCRI), organisme fédéral, ne pouvait pas financer une institution qui aurait exercé des activités de "lobbying". Cet exercice aura permis aux deux institutions de mieux cadrer leur mandat respectif et d'accentuer la complémentarité de leur rôle. Les manufacturiers sont, dans l'ensemble, satisfaits des services offerts par l'Association et le FLICCC.

Avant de décrire brièvement les principaux champs d'intervention de ces deux organismes, mentionnons l'existence du Centre de développement de l'industrie de la mode (Québec) (CDIM). Ce centre est né de la concertation du Centre québécois de productivité du vêtement (CQPV), du Centre québécois de productivité du textile (Protextile) et du Centre de promotion de la mode de Montréal (Mode Montréal). Il faut rappeler qu'à l'occasion de la 17e édition de la Foire internationale de la botte et de la chaussure de Montréal, Mode Montréal avait publié un canier des tendances mettant en valeur les créations de 11 manufacturiers québécois. Ce document promotionnel avait reçu des commentaires fort élogieux de la part des acheteurs. La presse écrite avait aussi largement fait état de son lancement, de même qu'elle avait publié le communiqué de presse rédigé par Mode Montréal et portant sur la vitalité de l'industrie québécoise de la botte.

Le CDIM, donc, sera en mesure de reprendre le projet de Mode Montréal quant à la formation du Comité promotionnel pour l'industrie québécoise de la chaussure. Lors de la rencontre sectorielle, plusieurs manufacturiers s'étaient montré intéressés à faire partie du comité. Il faut noter également qu'un représentant du secteur de la chaussure siège sur le conseil d'administration du CDIM, de même que des représentants industriels, institutionnels, syndicaux et gouvernementaux impliqués dans le développement de l'industrie de la mode.

2.9.1 Association des manufacturiers de chaussures du Canada (AMCC)

L'AMCC est principalement active dans l'organisation du Salon international canadien de la chaussure, la coordination des relations avec les gouvernements et la diffusion d'information aux membres et aux médias, ainsi que dans le service d'information de crédit et de protection des créanciers.

L'AMCC publie régulièrement dans son Bulletin l'information pertinente reliée à la vie économique de l'industrie de la chaussure. L'AMCC est le porte-parole de l'industrie et elle est notamment représentée au sein du groupe consultatif de la chaussure sur le libre-échange. Le rôle de ce groupe est de faire part au gouvernement fédéral de la position du secteur privé quant aux pourparlers sur le libre-échange entre le Canada et les États-Unis et les négociations du GATT.

Avec plus de 100 membres à son actif, cet organisme patronal est en somme intimement lié au développement de l'industrie canadienne de la chaussure.

2.9.2 Institut canadien du cuir et de la chaussure (FLICCC)

Le FLICCC a été créé en 1976 par le gouvernement fédéral pour s'attaquer aux problèmes de l'industrie canadienne de la chaussure. Depuis sa formation, ce centre de productivité s'était spécialisé dans quatre secteurs fonctionnels, soit la commercialisation, les ressources humaines ainsi que les services techniques et financiers.

En décembre 1986, le gouvernement canadien et le FLICCC ont annoncé des mesures visant l'amélioration de la capacité concurrentielle des industries canadiennes du cuir et de la chaussure. Deux axes de développement sont privilégiés, soit la commercialisation et la technologie. Ce programme, qui nécessitera des investissements de 11,5 millions de dollars (dont la moitié proviendra de subsides fédéraux), doit permettre aux industries intéressées de renforcer leurs services de commercialisation et d'accélérer l'introduction des nouvelles technologies en vue de répondre aux nouvelles conditions du marché.

Plus concrètement, le programme permettra la mise sur pied d'un service d'échanges commerciaux, d'un service d'exportation aux États-Unis, d'un bureau conjoint des ventes au Canada, d'un service de tendances de la mode, d'un centre de statistiques sur les marchés, etc. En mars 1987, a été annoncée la création d'une fondation de bourses d'études pour permettre à l'industrie de la chaussure de former des spécialistes dans les secteurs de la mode, du design et de la technologie.

L'encadrement institutionnel est très structuré et fournit (ou est en voie de fournir) d'excellents outils de développement à l'industrie de la chaussure. Il faut ajouter, en terminant, que l'AMCC et le FLICCC sont deux organismes canadiens qui représentent les intérêts des manufacturiers canadiens. Le CDIM, organisme québécois, pourrait alors servir de catalyseur ou de lien dans l'élaboration de projets visant, par exemple, la promotion exclusive des produits de l'industrie québécoise de la chaussure.

CHAPITRE 3

CARACTÉRISTIQUES DU MARCHÉ

Nous avons vu, au premier chapitre, que le secteur de la chaussure est dispersé, en ce sens que de nombreuses entreprises le composent. Aucune firme ne détient une part de marché suffisamment importante pour pouvoir influer sur le secteur d'une manière significative. Plusieurs facteurs, dans certains cas "historiques", expliquent la dispersion du secteur de la chaussure. La facilité relative d'acquérir l'équipement par location-bail est à l'origine du nombre important d'entreprises qu'a connu ce secteur. Ce facteur joue beaucoup moins à mesure qu'augmente notamment le niveau technologique et le degré du savoir-faire requis pour opérer une entreprise.

D'autres facteurs sont à l'origine de cette dispersion et continuent de modeler l'environnement structurel de l'industrie de la chaussure. La prolifération des produits, la diversité des besoins du marché et sa forte segmentation ainsi que l'arrivée de nouveaux compétiteurs étrangers constituent certains des facteurs de dispersion analysés en cours de chapitre.

3.1 Structure de la demande

Les chaussures appartiennent au groupe des biens semi-durables et sont considérées comme des produits ayant atteint leur maturité. L'évolution des critères d'achat des consommateurs, dont le style de vie et les goûts sont en perpétuel changement, favorise l'apparition de nouveaux créneaux, alors que d'autres régressent et/ou disparaissent. Comme dans les autres secteurs dépendant de la mode, le taux de mortalité des produits est très élevé dans le secteur de la chaussure. Une grande proportion des produits doit être renouvelée annuellement.

La demande est donc très diversifiée et exige une segmentation réalisée à partir de plusieurs paramètres. Les dimensions de nature démographique, économique, sociologique et psychologique servent à segmenter ce marché. Ainsi, une paire de bottes d'hiver pour dames pourrait être doublée ou non doublée selon qu'elle est vendue dans l'est ou dans l'ouest du pays. Elle pourrait être de couleur plus vive dans l'Est et plus neutre dans l'Ouest. Ces différences de tendances se retrouvent aussi à l'intérieur d'une grande ville comme Montréal. La différenciation des goûts des consommateurs exige donc des gammes de produits très diversifiés, adaptées aux différences nationales, régionales, et même locales.

En termes de valeur au détail, la demande canadienne pour les chaussures dépasse les 2 milliards de dollars[30]. En 1984, les dépenses moyennes consacrées à l'acnat de chaussures par chacun des ménages habitant les 17 plus grandes villes canadiennes atteignaient 273 $[31]. La consommation per capita oscille entre 3,2 et 3,4 paires depuis une quinzaine d'années[32]. L'évolution de la demande intérieure ne démontre pas d'augmentation significative mais plutôt des variations cycliques, donc une maturité relative du marché.

À la lumière de ce qui a été dit précédemment, seul le marché global est arrivé à maturité. Certains segments de marché sont en déclin alors que d'autres connaissent une croissance. Ces différents seg-

---

[30]Tableau XV, Industrie de la chaussure, Répartition des ventes de chaussures entre différents types de magasins de détail au Canada, 1971 et 1981 à 1986 (en millions de dollars courants et constants et en pour cent), p. 105.

[31]Tableau XIII, Industrie de la chaussure, Dépenses moyennes consacrées à l'achat de chaussures, par ménage et par individu dans 17 villes canadiennes, 1984 (en dollars et en pour cent), p. 103.

[32]Tableau XIV, Industrie de la chaussure, Consommation canadienne de chaussures per capita et indices des prix reliés aux chaussures, 1971 à 1986 (en nombre de paires et en indice), p. 104.

ments sont donc rendus à des stades différents de leur cycle de vie qui varie selon l'évolution des goûts et des besoins des consommateurs. De plus, nous sommes tous en mesure de constater que la durée de ces cycles est de moins en moins longue. Face à cette situation, les entreprises doivent adopter un comportement stratégique très dynamique, si elles veulent suivre avec succès l'évolution de leur marché, cette cible devenue excessivement mouvante.

3.2 Structure de l'offre

L'acheminement des produits, du fournisseur au consommateur, emprunte plusieurs voies. La capacité des manufacturiers québécois à approvisionner le système de distribution dépend notamment de la qualité de leurs produits, de leur image de marque, du pouvoir de négociation de leurs clients ainsi que de la sensibilité de ces derniers aux prix et aux délais de livraison. En plus d'une analyse des intermédiaires, au point suivant est abordée la fonction essentielle aux transactions commerciales, soit la communication acheteur-vendeur réalisée par le biais des expositions, des salons et d'autres véhicules promotionnels.

3.2.1 Réseaux de distribution

Les manufacturiers canadiens de chaussures vendent leurs produits par l'intermédiaire de leurs propres représentants de commerce et/ou d'agents manufacturiers indépendants[33]. Plus la taille de l'entreprise est grande, plus ils utilisent leurs propres vendeurs et moins ils font appel à des agents indépendants.

---

[33] Rapport du tribunal antidumping concernant l'industrie canadienne de la chaussure, Tribunal antidumping, Ottawa, gouvernement du Canada, février 1981, p. 93.

Les importations sont assurées par les grossistes, les détaillants et aussi les manufacturiers. Il est difficile d'établir précisément l'importance de chacun, puisque de nombreuses sociétés exercent leur activité à plusieurs niveaux. En ce qui concerne les fabricants non intégrés, leur volume d'importation était relativement restreint, car ils ne détenaient que 4 % des quotas en 1983[34]. La proportion des quotas, détenue par les fabricants non associés ou associés à des sociétés d'importation et/ou de détaillants, passait à 20 % dans le cas des chaussures en cuir et à 26 % dans le cas des chaussures autres qu'en cuir. Les sociétés d'importation possédaient environ 75 % des quotas et les détaillants près de 20 %.

Au niveau de la vente au détail, il existe quatre types fondamentaux de magasins de détail se partageant le marché de la chaussure.

"Le premier comprend les magasins à rayons comme Eaton, La Baie, Simpsons-Sears, Woolco et K-Mart, qui sont implantés partout au pays et dont la vente de chaussures ne représente qu'une partie de l'ensemble de leurs opérations. Le deuxième comprend les chaînes de magasins de chaussures comme Bata, Kinney et Bally, qui se retrouvent à l'échelle nationale ou régionale. Une caractéristique dominante de ces magasins est d'accorder de plus en plus d'importance à la diversité des produits en fonction du style et de la mode et dans une certaine mesure en fonction du prix et de la qualité. Le troisième groupe comprend les détaillants de chaussures indépendants. Leurs exigences sont pratiquement les mêmes que celles des chaînes de magasins de chaussures, sauf que leur volume d'achats est plus faible. Le quatrième groupe, les magasins "autres", comprend les magasins de vêtements, d'articles de sport, d'ameublement et d'articles divers qui vendent également des chaussures[35]".

---

[34] Rapport concernant l'industrie canadienne de la chaussure, op. cit., p. 135.

[35] Rapport du tribunal antidumping concernant l'industrie canadienne de la chaussure, op. cit., p. 94.

Il est à noter que les données relatives au dernier groupe, les magasins autres, ne sont pas disponibles. En ne considérant que les ventes des trois premiers groupes, on remarque qu'ils détenaient, en 1971, environ chacun le tiers du marché de la chaussure, avec un léger avantage pour les magasins spécialisés indépendants[36]. En 1986, les magasins spécialisés à succursales (ou chaîne de magasins) accaparaient près de 50 % du marché. Les magasins à rayons réussissaient à maintenir leur position alors que la part des magasins indépendants dégringolait à 21 % du marché. Les ventes des magasins de détail ont alors atteint 2,0 milliards de dollars, soit 320,1 millions en dollars constants de 1971, une hausse de 6 % par rapport à 1985. Les ventes ont donc continué à progresser, ce qui constitue une très bonne performance pour le commerce au détail de chaussures.

L'analyse tendancielle démontre que le pouvoir d'achat se concentre aux mains d'un nombre restreint de gros détaillants qui transigent de plus en plus directement avec les manufacturiers locaux et étrangers.

Ce sont eux qui, avec l'augmentation du pouvoir de négociation des grands détaillants, déterminent les conditions du marché. Il se crée alors un état de dépendance des manufacturiers. Auparavant, le manufacturier détenait ce pouvoir. Les consommateurs étaient moins exigeants en termes de style. Ils achetaient ce qu'on leur offrait. Avec l'évolution de leurs critères d'achat vers des produits à plus haut contenu de mode, le marché de masse tend à diminuer au profit du marché diffé-

---

[36]Tableau XV, op. cit., p. 105.

rencié. Les détaillants ont donc multiplié leurs sources d'approvisionnement à l'étranger afin d'offrir une gamme élargie de produits. Ils ont en quelque sorte relégué les manufacturiers au second plan, en les utilisant comme source secondaire d'approvisionnement. La marge de profit ("mark-up") est également un autre problème relié à la distribution. Le détaillant de chaussures est plus intéressé à acheter les produits étrangers étant donné la marge de profit plus élevée qu'il peut en retirer. Il a donc tendance à mettre de côté les produits canadiens et à promouvoir les produits étrangers. Cependant, les délais de livraison des produits importés et la taille minimum des commandes sont relativement élevés. De plus, la volatilité du marché de la mode augmente le risque de s'approvisionner auprès des manufacturiers étrangers.

L'analyse de l'évolution des stocks par rapport aux ventes démontre que les magasins à rayons et les magasins spécialisés à succursales ont adopté des stratégies très différentes. Le ratio des stocks sur les ventes[37] de chaussures, tiré des opérations des magasins à rayons, a dépassé le cap de 5 en 1982 et en 1986, soit respectivement 5,17 et 5,28[38]. L'augmentation de 1982 était le résultat d'une augmentation des stocks, facilitée par l'élimination des contingentements d'importation et une faible progression des ventes. Les contingentements avaient été réimposés en vitesse devant la flambée des importations. En décembre 1985, avec l'élimination des contingentements des importations de chaussures pour hommes, pour gar-

---

[37] On obtient les ratios stocks/ventes en divisant la valeur marchande des stocks à la fin du mois par le chiffre des ventes pour le mois.

[38] Tableau XVI, Industrie de la chaussure, Ratios stocks-ventes par catégorie de magasins, 1981 à 1986 (en indice), p. 106.

çons et pour enfants, les stocks se sont à nouveau gonflés. Si la demande s'essoufle, il est à prévoir qu'il existera un problème d'excédent d'inventaire au cours de 1987 et de 1988.

Les magasins spécialisés à succursales ont une toute autre approche. En 1981, leur ratio était de 2,48. En 1986, il ne se situait qu'à 2,01. Malgré une augmentation des ventes mensuelles moyennes de 52 % au cours de cette période, les stocks mensuels moyens n'augmentaient que de 22 %. Leurs inventaires par rapport aux ventes sont donc beaucoup plus serrés et épousent de plus près les fluctuations saisonnières des ventes.

Les politiques des détaillants en matière d'inventaire ont un impact direct sur les unités de production québécoises et canadiennes. Les magasins spécialisés à succursales, en diminuant leurs stocks, exercent des pressions pour que les manufacturiers livrent des petites commandes dans un délai très court. Même si les magasins à rayons ont comme politique de maintenir des inventaires relativement élevés par rapport aux ventes, comme nous l'avons vu, ils s'approvisionnent auprès des producteurs étrangers et complètent ou renouvellent leurs commandes auprès des manufacturiers canadiens, créant chez ces derniers la même obligation de produire rapidement des commandes de plus en plus petites.

Cette sensibilité aux délais de livraison conjuguée à la volonté de diminuer les coûts de stockage sans compter le danger de stocker des chaussures pour lesquelles la demande risque de s'éteindre, constituent un obstacle à un envahissement total des importations. La contrainte des commandes fragmentées de-

vant être exécutées rapidement représente en fait une opportunité pour les manufacturiers canadiens.

3.2.2 Expositions et salons

Deux événements majeurs de promotion et de ventes dans le domaine de la chaussure se tiennent au Canada. Il s'agit du Salon international canadien de la chaussure (SICC) et de la Foire de la botte et de la chaussure automne/hiver. Le salon est présenté biannuellement, à Montréal (en août) et à Toronto (en décembre) et annuellement, la Foire à Montréal (en janvier).

Le SICC d'août se déroule dans les halls d'exposition de place Bonaventure et celui de décembre, au Toronto Hilton Harbour Castle. Ils se tiennent sous l'égide de l'Association des manufacturiers de chaussures du Canada (AMCC) et du Comité des importateurs de la chaussure (CIC) de l'Association canadienne des importateurs. L'édition d'août 1987 du SICC a failli se voir scinder en deux, soit un salon n'exposant que les produits domestiques et l'autre, que les produits importés. Finalement, les deux organismes ont décidé de maintenir le salon dans sa forme actuelle de façon à profiter de la synergie créée par un plus grand événement. Ils en sont venus à une entente les favorisant tous les deux. La structure des coûts de location des espaces a en effet été modifiée de façon à favoriser leurs membres respectifs et, par voie de conséquence, à augmenter leur membership. En 1987, le coût de location, au pied carré, pour les membres de l'AMCC et du CIC est de 3,15 $. Les non-membres doivent débourser 4,75 $ et les exposants étrangers, 6,30 $. L'édition 1986 s'est déroulée du 10 au 12 août. Près de 3 000 acheteurs ont visité les 175

exposants. Le salon occupait le hall d'exposition principal et le hall sud, soit 240 000 pieds carrés. Plus de 70 manufacturiers canadiens, dont une quarantaine de québécois et une trentaine d'ontariens, exposaient leurs produits. Une quarantaine d'importateurs canadiens de chaussures, deux délégations étrangères, soit la délégation espagnole de l'industrie de la chaussure (8 exposants) et la Fédération nationale de l'industrie de la chaussure de France (5 exposants), 2 manufacturiers américains ainsi qu'un fabricant anglais formaient le groupe des exposants étrangers. Environ 25 exposants d'accessoires (sacs à main, sacs de voyage, portefeuilles, etc.) et 6 fournisseurs (équipement, semelles, produits d'entretien) complétaient la gamme des produits offerts.

Ce salon est ponctué d'événements à caractère social. Il est à noter qu'au cours du salon de 1986, s'est déroulée une présentation audio-visuelle démontrant les principales tendances de la mode vestimentaire. Une sélection parmi les chaussures (domestiques et importées) exposées au salon a servi à illustrer le volet chaussure de cette présentation, fort appréciée d'ailleurs du public.

Le salon qui se tient en décembre, à Toronto, n'a pas l'éclat du salon montréalais. Les produits n'y sont pas montrés dans des kiosques somptueux comme à Montréal, mais plutôt dans les chambres d'un hôtel. L'objectif de ce salon de présélection est différent aussi. C'est plutôt une façon pour le manufacturier de vérifier la réaction des acheteurs face à ses nouvelles collections. La discrétion et la quiétude d'une pièce fermée est alors plus indiquée pour montrer ses nouveaux produits et parler affaires.

Au cours de ce salon, un important manufacturier ontarien de chaussures présente ses collections par le biais d'un grand défilé de mode, mettant également en valeur les créations de jeunes finissants en design de produits vestimentaires d'un collège ontarien. Cet événement est aussi le point culminant d'un concours qui permet à 4 étudiants de se partager une bourse de 5 000 $. Les objectifs de ce fabricant sont d'augmenter la visibilité de ses produits et de ses marques de commerce, ainsi que d'aider les jeunes designers de talent. Comme le précisait un porte-parole de la compagnie dans un article du Footwear Forum de janvier 1987, une partie du succès de l'industrie canadienne de la mode doit s'appuyer sur une image positive complète de tous ses secteurs, la promotion des créations des jeunes designers contribuant au développement de cette image.

Quant à la Foire internationale de la botte et de la chaussure, elle est la suite logique du Salon de présélection. Cette foire est présentée annuellement par l'Association de la chaussure à Bonaventure. Elle permet aux acheteurs de juger les différentes collections proposées par les manufacturiers canadiens et les importateurs. En 1987, une cinquantaine de manufacturiers canadiens, dont une trentaine de québécois, ainsi qu'une quarantaine d'importateurs ont présenté leurs gammes de produits. Plus de 2 500 acheteurs venus du Canada et des États-Unis ont visité les 45 salles de montre du Mart "A" et les 60 kiosques regroupés dans le hall d'exposition sud de place Bonaventure. Dans le cadre de cette foire, des médailles sont attribuées à ceux qui présentent les plus belles collections de bottes en termes de style, d'acceptation par le

public, de qualité et de continuité. En 1986, neuf manufacturiers québécois ont raflé 10 des 14 médailles. En 1987, sept fabricants québécois ont été médaillés. Le défilé de mode de bottes a connu lui aussi un grand succès. Les collections de bottes de 17 manufacturiers québécois et 5 ontariens ont été ainsi mises en valeur.

Comme le salon de présélection, cette foire n'est pas avant tout un endroit où se font les placements. Les acheteurs y vont pour saisir les tendances qui se dégagent des produits disponibles au Canada. Ensuite, ils vont notamment dans les salons européens pour y placer une partie de leurs commandes qu'ils complètent par la suite auprès des fournisseurs canadiens. Pour les manufacturiers, ces événements sont l'occasion de se rencontrer et d'évaluer leurs produits en regard de ceux offerts par leurs pairs.

Il existe également plusieurs autres salons. Ceux-ci se déroulent sur une base régionale dans différentes grandes villes canadiennes. Ils sont fréquentés surtout par les acheteurs des magasins indépendants.

La diffusion des produits est en somme très structurée. Mis à part le défilé de mode de la foire, les produits canadiens n'ont cependant pas de véhicule promotionnel pouvant atteindre d'une manière plus directe et plus efficace les intermédiaires et les consommateurs.

3.2.3 Commercialisation et efforts promotionnels

Selon l'étude effectuée par Ingesco inc. pour le compte du mi-

nistère de l'Industrie et du Commerce, en 1979, les fabricants souhaitaient que les détaillants améliorent la commercialisation de leurs produits auprès des consommateurs, alors que les détaillants réclamaient une participation financière de la part des fabricants pour réaliser une telle demande[39]. Ces mêmes détaillants ainsi que les intermédiaires encourageaient les fabricants à promouvoir une marque de commerce et à se regrouper pour utiliser la publicité à frais partagés.

Une promotion et une publicité bien orchestrées permettent généralement de percer de nouveaux marchés ou encore d'augmenter la part de marché déjà existante. Les événements promotionnels permettent également d'accentuer ou de créer une impression d'exclusivité et de valoriser les produits offerts. Une stratégie de marketing exige cependant une connaissance approfondie des critères d'achat des marchés desservis. De plus en plus de manufacturiers québécois font la publicité du nom de leur compagnie et/ou de leurs marques de commerce dans des magazines de mode, s'adressant aux détaillants et aux consommateurs

À un autre niveau, l'image globale que projette l'industrie canadienne de la chaussure est celle d'un secteur en difficultés. Même s'il est vrai que plusieurs entreprises connaissent une période cruciale d'ajustement, l'industrie devrait s'employer à redorer son image en faisant ressortir la qualité et le design de ses produits ainsi que l'expertise de ses fabricants. Autrement, comment espérer que les consommateurs développent une attitude favorable envers ses produits?

---

[39] Étude de l'industrie de la chaussure du Québec, Ingesco inc. et Leetham, Simpson inc., Montréal, février 1979, p. 17.

3.3 Marché canadien apparent

Avant d'aborder l'analyse du marché canadien apparent (MCA), il faut noter que les données s'y rapportant varient considérablement selon les sources utilisées. Dans certains cas, par exemple, les données n'incluent pas les chaussures en caoutchouc ou n'en incorporent qu'une partie. Les statistiques de cette étude essaient d'englober tous les types de chaussures.

Depuis une quinzaine d'années, le MCA global ne manifeste pas de croissance significative en termes de quantité; il connaît plutôt des variations cycliques. Depuis 1982, il profite d'une augmentation ou plutôt d'une récupération de son niveau antérieur de demande. En 1981, le MCA totalisait 92,1 millions de paires[40]. En 1982, il chutait à 77,6 millions de paires, pour une valeur d'un peu moins de 1,3 milliard de dollars[41]. Au terme de 1985, il augmentait légèrement sans toutefois dépasser le cap des 1,3 milliard de dollars.

En 1984, le MCA des chaussures habillées et tout-aller pour dames se chiffrait à 523 millions de dollars, soit 341 millions pour les souliers et 182 millions pour les bottes[42]. Le MCA atteignait alors 28,2 millions de paires après avoir connu des hausses annuelles successives de 8 % et 4 %, il totalisait, au terme de 1986, près de 32 millions de paires.

---

41 Tableau XVII B, Industrie de la chaussure, Marché canadien apparent, 1971, 1976 et 1981 à 1985 (en milliers de paires et en pour cent), 107 p.

40 Tableau XVII A, Industrie de la chaussure, Marché canadien apparent, 1971, 1976 et 1981 à 1985 (en millions de dollars et en pour cent), p. 108.

42 Tableau XVIII A, Industrie de la chaussure, Marché canadien apparent des souliers et des bottes pour dames, 1981 à 1986 (en millions de dollars, en millions de paires et en pour cent), p. 110.

Quant à l'autre MCA d'importance, soit le MCA des chaussures habillées et tout-aller pour hommes, il atteignait, en 1984, près de 200 millions de dollars, c'est-à-dire 113 millions pour les souliers et 86 millions pour les bottes[43]. En termes de paire, le MCA dépassait les 10 millions. Deux ans plus tard, il atteignait les 12 millions de paires.

Dans un marché en faible croissance, s'exercent de fortes pressions sur la structure d'approvisionnement. Les concurrents luttent pour conserver leur part de marché ou accaparer celle des autres. En décembre 1985, le gouvernement fédéral modifiait ses politiques commerciales en matière d'importation de chaussures, facilitant ainsi leur entrée sur le marché canadien.

L'analyse de l'évolution de l'importance des sources d'approvisionnement domestiques et étrangères a permis d'évaluer l'impact de ces tensions. Au chapitre 4, l'étude plus spécifique de l'impact du décontingentement a permis d'en mesurer l'effet sur le niveau d'emploi et de la production.

3.3.1 Livraisons canadiennes et québécoises

Les livraisons canadiennes ne cessent de diminuer en regard du MCA. En 1971, elles approvisionnaient 74,7 % du MCA en termes de valeur et 47,7 % en termes de quantité[44]. En 1984, les proportions ont diminué respectivement à 63,7 % et 38,6 %, soit 811,1 millions de dollars et 33,3 millions de paires. En

---

[43]Tableau XVIII B, Industrie de la chaussure, Marché canadien apparent des souliers et des bottes pour hommes, 1981 à 1986 (en millions de dollars, en millions de paires et en pour cent), p. 111.

[44]Tableau XVII A, op. cit., p. 107.
Tableau XVII B, op. cit., p. 108.

1985, l'érosion de la part des manufacturiers canadiens s'est poursuivie.

Au cours de la période 1981-1986, la part de marché canadienne des chaussures habillées et tout-aller pour dames et pour hommes s'est elle aussi amenuisée. Le secteur canadien des souliers a été le plus affecté malgré une hausse de la demande, le secteur des souliers pour hommes étant davantage affecté.

En 1986, les manufacturiers canadiens n'accaparaient plus, en termes de quantité, que 45 % du secteur des chaussures pour dames, soit 36 % du secteur des souliers et 76 % du secteur des bottes[45]. En 1981, ces parts de marché s'établissaient respectivement à 55 % et à 85 %. Au terme de 1986, le secteur des chaussures pour hommes n'était approvisionné qu'à 39 % seulement par les manufacturiers canadiens, soit 23 % du nombre de paires de souliers pour hommes consommés au Canada et 73 % du nombre de paires de bottes[46].

Par ailleurs, l'analyse du prix unitaire révèle que les fabricants ont rehaussé progressivement la valeur relative de leurs produits, en abandonnant la fabrication de chaussures moins rentable. En 1971, le prix unitaire moyen s'établissait à 5,19 $[47]. En 1984, il atteignait 24,09 $, c'est-à-dire 8,81 $ en dollars de 1971.

---

[45]Tableau XVIII A, op. cit., p. 110.
[46]Tableau XVIII B, op. cit., p. 111.
[47]Tableau XVII C, Industrie de la chaussure, Marché canadien apparent, Structure du prix unitaire moyen, 1971, 1981 à 1984 (en dollars courants et constants de 1971 par paire), p. 109.

Quant au secteur québécois, son importance ne cesse de diminuer. En 1961, il assurait 55,9 % des livraisons[48]. Vingt ans plus tard, cette proportion chutait à 41,4 %. En 1985, l'érosion s'est poursuivie et les entreprises québécoises ont manufacturé 36,4 % de la production canadienne, ce qui représentait 316,9 millions de dollars. La contraction de leur part de marché s'est effectuée au profit du secteur ontarien puisque celui-ci accaparait, en 1985, près de 61 % des livraisons canadiennes, soit 530,9 millions de dollars.

La régression du secteur québécois de la chaussure se confirme donc également au niveau des livraisons. La diminution enregistrée dans les emplois peut alors être interprétée comme la conséquence directe d'une réduction systématique de la part de marché plutôt que d'une augmentation de la productivité. Les pertes subies par le secteur québécois entre 1982 et 1985 ont eu cours durant une période de restrictions des importations. Le secteur québécois n'a donc pas bénéficié autant que le secteur ontarien du répit consenti par le gouvernement fédéral. Avec l'élimination des mesures spéciales de protection, il risque de voir sa position sérieusement menacée.

3.3.2 Exportations canadiennes et québécoises

Les exportations canadiennes ont atteint, en 1981, près de 38,5 millions de dollars[49]. Au terme de 1985, elles avaient progressé pour totaliser 58 millions de dollars. Elles ont cependant accusé une baisse, en 1986, pour se situer à 53 millions de dollars.

---

[48] Tableau XIX, op. cit., p. 112.

[49] Tableau XX A, Industrie de la chaussure, Répartition interprovinciale des exportations de chaussures selon les catégories, 1981 à 1986 (en milliers de dollars), p. 113.

La gamme de chaussures exportées a évolué rapidement; alors qu'en 1981 les bottes et les souliers pour hommes et garçons constituaient plus de la moitié de la valeur des exportations, cette catégorie ne représentait plus que 27,3 % en 1986[50]. La valeur relative des bottes et des souliers pour femmes et enfants a aussi régressé, passant de 26,7 % en 1981 à 23,4 % en 1986. Les exportations de chaussures de caoutchouc et de plastique ont effectué, quant à elles, une percée remarquable sur les marchés étrangers. De 0,6 million de dollars en 1981, leur valeur a grimpé à 16,4 millions en 1986.

Depuis 1981, la capacité exportatrice des entreprises québécoises a légèrement fluctué, mais elle n'a quand même pas enregistré de hausses sensibles. Pour que son apport soit en corrélation avec sa production, elles devraient exporter un peu plus. En 1985, le secteur québécois était responsable de 36 % des livraisons canadiennes, et de 33 % des exportations. Les manufacturiers québécois sont donc un peu plus concentrés sur le marché intérieur que les autres firmes canadiennes. Dans sa lutte pour freiner l'érosion de sa part de marché, l'industrie québécoise a focalisé ses efforts au Canada et a très peu développé le marché américain. L'avantage conjoncturel que lui confère la faiblesse de la devise canadienne par rapport à la monnaie américaine n'a pas renforcé sa présence sur le marché américain.

Il y a quand même une quinzaine d'entreprises québécoises qui exportent principalement aux États-Unis et aussi dans certains

---

[50]Tableau XX B, Industrie de la chaussure, Répartition interprovinciale des exportations de chaussures selon les catégories, 1981 à 1986 (en pourcentage de la valeur totale des exportations), p. 114.

pays d'Europe (France, Italie, Suisse, pays scandinaves, etc.)[51]. Les bottes d'hiver tout-aller, habillées et de travail sont les principaux produits exportés. Les bottes canadiennes profitent d'un bon positionnement dans l'esprit des consommateurs américains qui associent les attributs de ces produits à nos rudes hivers. Le créneau "nordique" possède un potentiel indéniable. Les manufacturiers québécois qui l'exploite ont su créer pour leurs produits une très bonne image. Selon les acheteurs américains, les bottes canadiennes savent allier les qualités esthétiques des produits européens, au confort des produits américains et aux qualités thermiques des produits canadiens.

Avec le rétrécissement de leur marché domestique, pénétrer les marchés étrangers devient de plus en plus un impératif pour les manufacturiers québécois. Bien que les États-Unis constituent un marché naturel, avant de s'y attaquer, une entreprise doit être prête à y consacrer beaucoup d'énergie, car si certaines firmes connaissent le succès, d'autres subissent de cuisants échecs.

Une entreprise doit tout d'abord considérer l'exportation en tant qu'activité à long terme, autant en termes de profitabilité qu'en termes de persistance. Lorsqu'une entreprise commence à exporter, elle doit être prête à investir temps et argent avant de penser pouvoir en retirer un profit.

---

51 Canada!, Waving the flag for export sales, Laren Orme, Footwear Forum, Don Mills, juin 1987, vol. 10, no 6, pp. 10 à 12, 15 et 16.

Dans un premier temps, elle doit faire une étude de marché et se familiariser avec les détails techniques reliés à l'exportation. La Banque nationale du Canada, en collaboration avec le ministère du Commerce extérieur et du Développement technologique (MCEDT), dispense des séminaires à l'intention de ceux qui désirent se lancer sur les marchés étrangers. Ensuite, les tests de marché peuvent être effectués par le biais de salons. Plusieurs manufacturiers, aidés par le MCEDT, ont ainsi pris contact avec des acheteurs américains au National Shoe Fair of America se déroulant à New York. Les bureaux des différentes délégations du Québec sont aussi utilisés pour nouer des relations d'affaires avec des acheteurs étrangers avec qui les attachés commerciaux peuvent initier des contacts.

Les manufacturiers qui tentent de pénétrer le marché américain en ne misant que sur une stratégie axée sur les prix, ne réussissent pas toujours leur approche. L'écart des prix doit alors être substantiel. Pour intéresser les acheteurs et entretenir une relation d'affaires durable, la stratégie la plus fructueuse semble celle axée sur la différenciation des produits. Le marché américain est largement dominé par les importations provenant des pays à bas coût de production et les producteurs américains peuvent également fabriquer à un coût plus bas que les manufacturiers canadiens. Ces derniers doivent donc trouver des segments de marché pour lesquels leurs produits possèdent des avantages comparatifs.

3.3.3 Importations

De 1971 à 1986, la valeur des importations est passée d'environ 86 millions de dollars à plus de 665 millions, soit une

augmentation annuelle moyenne de 15 %[52]. En termes de quantité, les importations sont passées de 54,1 millions de paires en 1971 à 75,4 millions en 1986, soit une augmentation de 2,2 %[53].

Plus de 50 pays exportent leurs chaussures au Canada. En 1984, les 12 principaux producteurs fournissaient 92 % du volume total des importations canadiennes[54]. Les plus importants fournisseurs de chaussures importées étaient alors Taïwan (33 %), la Corée du Sud (21 %) et l'Italie (11 %). Les chaussures pour femmes et fillettes comptent pour plus du tiers du nombre de chaussures importées et pour 41 % de la valeur des importations[55]. Les chaussures spéciales représentent également une part importante de chaussures importées, soit environ 40 % du nombre et le tiers de la valeur totale.

L'analyse tendancielle de l'évolution des importations démontre leur progression constante en termes de valeur relative. En 1971, elles ne constituaient que le quart du marché canadien apparent. En 1985, elles accaparaient 37,1 % de ce marché. La présence des pays étrangers producteurs de chaussures s'est accentuée avec l'élimination des obstacles à l'entrée. L'augmentation de la concurrence intensifiera la rivalité entre les manufacturiers canadiens, surtout dans les créneaux où ils n'ont pas réussi à se bâtir une position de force, notamment dans les segments de marché sensibles aux prix.

---

[52] Tableau XVII A, op. cit., p. 107.
[53] Tableau XVII B, op. cit., p. 108.
[54] Rapport concernant l'industrie canadienne de la chaussure, op. cit. p. 173.
[55] Tableau XXI B, Industrie de la chaussure, Répartition des importations de chaussures selon les catégories, 1971 et 1981 à 1986 (en pourcentage de la quantité totale et de la valeur totale), p. 116.

L'évolution des prix industriels des produits importés et des taux de change des pays exportateurs a également une incidence sur leurs avantages concurrentiels relatifs aux prix. Alors qu'au Canada, entre 1980 et 1986, le prix industriel des chaussures progressait de 27 %, les prix connaissaient une hausse de 70 % et 86 % respectivement[56] en Espagne et en Italie. L'inflation a donc occasionné une augmentation plus importante des prix espagnols et italiens que des prix canadiens.

En pondérant les prix industriels par les taux de change des monnaies espagnole et italienne, l'augmentation réelle, en devise canadienne, n'est plus que de 4 % pour les chaussures espagnoles et 27 % pour les chaussures italiennes. L'évolution de la devise canadienne efface donc en partie la hausse des prix européens. Cette tendance, amorcée en 1981, est en voie de se renverser avec l'appréciation récente des devises européennes par rapport à la monnaie canadienne. Les producteurs italiens ont donc perdu une partie des gains relatifs qu'ils avaient réalisés avec l'appréciation de leur monnaie. La diminution relative de la position concurrentielle des producteurs espagnols est cependant moins marquée. Il est donc prévisible que les importations en provenance de l'Espagne connaissent un plus grand essor que celles venant de l'Italie.

Les prix des chaussures en provenance des pays asiatiques ont également connu une hausse. Le coût des intrants et la hausse de leur monnaie en regard des devises américaines et canadien-

---

[56]Tableau XXII, Industrie de la chaussure, Évolution du prix industriel de des chaussures au Canada, en Espagne et en Italie, 1980 à 1986 (en indice, 1980=100), p. 117.

nes ont forcé les manufacturiers de ces pays à réagir afin de conserver et même d'augmenter leur part de marché nord-américain[57].

À Taïwan, les fabricants ont entrepris d'améliorer leur qualité et leur design ainsi que d'augmenter la proportion de production de chaussures faites en cuir. En Corée, ils ont maintenu leurs prix en 1986 afin de faire fonctionner leurs usines à pleine capacité, attendant 1987 pour les ajuster à la hausse. À Hong Kong, plusieurs manufacturiers ont procédé à d'importants investissements afin d'améliorer l'efficacité de leur système de production de masse.

Les taux de change des différentes devises et les taux d'inflation ne sont pas les seuls facteurs externes aux entreprises canadiennes, à influencer leur compétitivité. Les politiques commerciales canadiennes ont également une incidence sur la position concurrentielle de l'industrie, notamment les tarifs douaniers, les majorations aux fins des droits et, tout particulièrement, le contingentement des importations. Au chapitre suivant, l'analyse de l'impact des nouvelles politiques canadiennes en matière d'importation a permis d'évaluer en partie l'effet de l'élargissement du contexte concurrentiel sur l'industrie québécoise et canadienne.

---

[57] Leather Footwear, Fashion Accessories, Hong Kong, avril 1987, vol. 10, no 2, page 62.

CHAPITRE 4

IMPACT DES POLITIQUES COMMERCIALES SUR L'INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE

Au cours des chapitres précédents, nous avons vu que l'industrie de la chaussure a subi une importante relocalisation. Au niveau national, la production s'est déplacée vers l'Ontario et, au niveau international, elle s'est déplacée du Canada vers les pays nouvellement développés. En fait, plusieurs pays industrialisés ont été touchés par ce glissement. Les sociétés multinationales ont été à la base de ce phénomène d'internationalisation du commerce de la chaussure. Au début des années soixante-dix, ce sont des sociétés nord-américaines, européennes et japonaises qui ont implanté des usines modernes dans les pays, tels la Corée du Sud et Taïwan.

La pénétration de ces nouveaux producteurs dans les marchés des pays industrialisés a augmenté la concurrence et provoqué la disparition de nombreux emplois. Dans le but de contrer cette situation, le gouvernement canadien a adopté des mesures industrielles et commerciales d'ajustement visant à dynamiser et à protéger son industrie.

Dans ce chapitre, est abordée une des mesures commerciales de protection, soit la restriction quantitative des importations. Également la position de l'industrie américaine est brièvement décrite, les politiques canadiennes et américaines présentant plusieurs similitudes. Il est donc important d'analyser l'évolution de l'industrie américaine de façon à faire ressortir l'impact de l'ouverture de son marché aux producteurs étrangers. De plus, l'étude sommaire de sa situation constitue la toile de fond nécessaire à la compréhension des recommandations de l'Association des manufacturiers de chaussures du Canada concernant l'éventuelle libéralisation des échanges entre le Canada et les États-Unis.

4.1 Historique des politiques commerciales en matière d'importation

À partir de 1967, la pénétration des importations sur le marché canadien s'est accrue considérablement. Au terme de sa première enquête, le Tribunal canadien des importations, alors appelé le Tribunal antidumping, concluait dans son rapport publié en 1973, que l'industrie n'était pas menacée par les importations. L'industrie n'en avait pas moins continué à péricliter et un nouveau décret en conseil ordonnait au Tribunal, à la fin de 1976, de procéder à une deuxième enquête. Peu après le dépôt du rapport du tribunal, en juin 1977, et conformément à l'article XIX de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT), le gouvernement décidait cette fois de contingenter globalement les importations de chaussures et ce, pour une période de trois ans devant se terminer en novembre 1980. Ces mesures étaient par la suite prolongées d'un an afin de permettre au tribunal de compléter sa troisième enquête.

Dans son rapport de février 1981, le tribunal jugeait que les importations en provenance des pays en développement et à bas salaire étaient susceptibles de causer un préjudice grave à l'industrie canadienne en l'absence de mesures spéciales de protection. S'appuyant sur ces conclusions, le gouvernement fédéral supprimait le contingentement sur les chaussures en cuir et imposait un contingentement global sur les importations de chaussures autres qu'en cuir. Ces mesures entraient en vigueur le 1er décembre 1981. La suppression des contingentements faisait progresser les importations de chaussures en cuir à un point tel que, sept mois plus tard, en juillet 1982, le gouvernement rétablissait le contingentement des chaussures en cuir. La période de contingentement des chaussures importées devait venir à terme en novembre 1984, mais elle a été prolongée, le temps d'effectuer une nouvelle enquête sur l'industrie.

Dans son quatrième rapport, le Tribunal canadien des importations, chargé de recommander une formule d'élimination des mesures de protection spéciales de l'industrie, concluait que les secteurs de chaussures pour hommes et garçons, enfants et bébés, de même que les secteurs des pantoufles, des chaussures d'intérieur, des chaussures spéciales (y compris les chaussures de sport et de loisir) et des patins étaient en mesure de concurrencer efficacement les importations en l'absence de mesures spéciales de protection[58].

Il concluait également que la fabrication canadienne de chaussures pour femmes et fillettes restait vulnérable et menacée par les importations. Il proposait que les contingents alloués aux importations de chaussures pour femmes et fillettes ne soient relevés que progressivement au cours des trois prochaines années, de façon à procurer un répit au secteur canadien concerné. Par ailleurs, il était ajouté que "les coûts humains et financiers qui résulteront de la suppression progressive du contingentement ne sont pas envisagés de gaiété de coeur par le tribunal"[59].

À la suite du quatrième rapport du Tribunal canadien des importations, le 20 novembre 1985, le gouvernement fédéral annonçait l'abolition des contingentements sur les importations de chaussures dès le 1er décembre 1985, à l'exception des quotas à l'importation des chaussures en cuir pour femmes et fillettes qui connaissent une augmentation graduelle étalée sur trois ans, de façon à ne plus exercer de restriction à l'importation au terme de cette période.

Ce tribunal ajoutait dans son dernier rapport que les bouleversements entraînés par cette importante modification du contexte concurrentiel

---

[58] Rapport concernant l'industrie canadienne de la chaussure, op. cit., p. 65.

[59] Id., p. 67.

seraient profonds pour les entreprises et les employés directement concernés. Il jugeait également que les manufacturiers les plus vulnérables étaient "les petits fabricants situés principalement à Montréal; les petits fabricants du Québec, à l'extérieur de Montréal, et peut être même ceux de Toronto, étant peut-être eux aussi en danger"[60].

4.2 Décontingentement des importations et restructuration de l'industrie canadienne

Depuis l'élargissement du contexte concurrentiel, l'industrie a dû rationaliser ses opérations. Bien qu'il soit difficile, à priori, de corréler directement les fermetures d'usines, les modifications des tailles des entreprises et les changements de propriété à l'élimination des contingents, une restructuration est quand même amorcée et ce, selon les deux sens donnés à ce terme: négatif au sens de fermetures d'usines et mises à pied, positif au sens de processus de modernisation et de consolidation des unités de production ainsi qu'amélioration de la qualité de la gestion, de la main-d'oeuvre et des produits.

Au cours de ce chapitre, l'analyse de l'impact du décontingentement sur le niveau d'emploi et de la production a permis, dans un premier temps, d'évaluer l'incidence de la levée des quotas sur les structures québécoise et canadienne de l'industrie. Une comparaison des importations effectuée en 1985 et en 1986 a fait ressortir l'effet de la suppression du contingentement. Dans un deuxième temps, l'analyse se poursuit à un niveau plus qualitatif et tente de faire ressortir la riposte des manufacturiers face à ce nouveau défi.

---

[60] Rapport concernant l'industrie canadienne de la chaussure, op. cit., p. 66.

4.2.1 Impact sur l'emploi et la production

Depuis l'ouverture du marché canadien aux producteurs étrangers, soit depuis le ler décembre 1985, un nombre important d'emplois ont été perdu. En 1985, le niveau d'emploi atteignait 18 192 salariés[61]. Un an plus tard, l'effectif canadien chutait à 16 215. Au cours de cette période, le secteur québécois perdait 1 131 emplois, soit 17 % de son effectif et le secteur ontarien 857 emplois, c'est-à-dire 8 % de ses employés. Tous ces licenciements ne sont pas dus à l'élimination des contingentements. Au Québec, près de la moitié des mises à pied auraient été effectuées malgré le maintien des quotas. Certaines entreprises connaissaient des ennuis financiers. À part deux exceptions, le niveau de compétitivité de ces firmes était faible en regard des autres entreprises. Dans leur cas, le décontingentement a accéléré le processus de "sélection naturelle".

Par ailleurs, l'érosion de l'industrie ne peut pas être attribuée à une baisse de la demande, puisque le marché canadien apparent a connu une augmentation sensible au cours de cette période. Une analyse du volume des importations démontre que les producteurs étrangers ont non seulement accaparé cette hausse, mais ils ont également déplacé des manufacturiers canadiens. À peu près tous les pays exportateurs, dont les trois principaux sont l'Italie, Taïwan et la Corée du Sud, ont profité de l'abaissement des barrières à l'entrée[62]. Ces deux

---

[61] Tableau XXIII, Industrie de la chaussure, Estimation du nombre de salariés, par province, 1984 à 1986 et ler semestre de 1986 et 1987 (en nombre et en pour cent), p. 118.

[62] Tableau XXV, Industrie de la chaussure, Importations réalisées par cinq pays producteurs, 1984 à 1986 et ler semestre de 1986 et 1987 (en milliers de dollars et en pourcentage du total des importations), p. 119.

derniers ont réussi à augmenter la valeur de leur part de marché canadien. D'ailleurs, Taïwan a supplanté l'Italie sur ce plan, déjà qu'il détenait le titre du plus gros fournisseur de chaussures en termes de quantité.

Les importations de toutes les catégories de chaussures ont connu une augmentation suite au décontingentement. En 1985, plus de 59 millions de chaussures importées étaient dénombrées[63]. En 1986, les importations de chaussures totalisaient 75 millions de paires. Les chaussures pour hommes et garçons, pour enfants et bébés, les pantoufles ainsi que les chaussures spéciales ont connu une véritable poussée. Les importations de chaussures pour dames et fillettes ont augmenté plus faiblement, ce segment étant encore partiellement protégé. La tendance à la hausse semble se poursuivre au début de 1987, sauf en ce qui concerne les chaussures pour dames, où nous pouvons voir un léger fléchissement en termes de valeur. Il est important de noter que le prix unitaire moyen des chaussures importés a augmenté en 1986 par rapport à 1985. Ce phénomène s'est renversé au cours du premier semestre de 1987, alors que le prix unitaire moyen a diminué de 9 %. Reste à voir si cette diminution se répercutera sur les prix de détail.

En contrepartie, la production canadienne n'a pas subi un choc équivalent. En 1986, elle n'a accusé, en termes de quantité, qu'une baisse de 3 % par rapport à 1985, alors que sa valeur

---

[63]Tableau XXVI, Importations de chaussures, par catégorie, 1984 à 1986 et 1er semestre de 1986 et 1987 (en milliers de paires, en milliers de dollars par paire et en pour cent), p. 120.

connaissait une hausse de 5 % (1,5 % en dollars de 1981)[64]. Comment expliquer alors la baisse de 11 % de l'effectif canadien relié à la fabrication de chaussures?

Le caractère préliminaire des données statistiques peut être en partie responsable de la faible corrélation entre la diminution des effectifs et la baisse des livraisons canadiennes. De plus, l'effet d'une mise à pied importante n'est pas ressenti immédiatement sur le niveau des ventes, les stocks agissant comme tampon. Également, la fermeture d'usines moins productives ou connaissant des problèmes de ventes a un effet relativement plus sévère sur l'emploi que sur le niveau canadien de production. L'amélioration générale de la productivité des entreprises, dans un contexte où le volume global de la production peut difficilement être augmenté, a aussi une incidence négative sur l'emploi. Enfin, la réorientation de la production vers des chaussures à valeur unitaire plus élevée, comme les bottes, peut expliquer la baisse plus marquée de l'emploi et, à un degré moindre, de la quantité de chaussures produite que la valeur des livraisons canadienne.

Le retrécissement de la production, en nombre de paires, s'est amorcé en 1985. Un changement plus profond s'est opéré au niveau de la gamme de chaussures fabriquées. En 1985 et en 1986, la fabrication de chaussures pour hommes a diminué res-

---

[64] Tableau XXVII, Industrie de la chaussure, Production canadienne de chaussures, par catégorie, 1982 à 1986 et 1er semestre de 1986 et 1987 (en milliers de paires, en pour cent et en pourcentage du total de la production), p. 121.

[65] Tableau XXIV, Industrie de la chaussure, Livraisons canadiennes de chaussures, 1984 à 1986 et 1er semestre de 1986 et 1987 (en millions de dollars courants et constants de 1981 et en pour cent), p. 118.

pectivement de 12 et 13 %. Au premier semestre de 1987, cette baisse atteignait 22 % par rapport à la même période l'an dernier. Les secteurs des chaussures pour garçons et pour fillettes avaient connu, en 1985, une chute encore plus forte par rapport à 1984, soit 36 % pour le secteur des garçons et 40 % pour le secteur des fillettes. En 1986, les deux secteurs se sont raffermis. Au cours des six premiers mois de 1987, à l'exception des chaussures athlétiques, tous les autres secteurs et surtout les secteurs des chaussures habillées et tout-aller ont subi une diminution.

D'ailleurs, la proportion de chaussures tout-aller et habillées a diminué par rapport à la production globale. En 1982, ce segment de l'industrie représentait 64 % du nombre de chaussures produites au Canada. En 1986, il constituait 56 % de l'industrie de la chaussure. Cette diminution de son importance avait cependant débuté avant le décontingentement.

En définitive, la levée des quotas a eu un impact négatif sur le niveau canadien d'emploi. Certains changements structurels étaient déjà amorcés, mais la modification du contexte concurrentiel en a toutefois accéléré le processus. Les premières données de 1987 sur la production et l'emploi canadiens laissent entrevoir que l'érosion se poursuit. De plus, le secteur des chaussures pour femmes commence à donner des signes d'affaiblissement malgré qu'il soit encore en partie protégé.

4.2.2 Riposte des manufacturiers

La modification de l'environnement concurrentiel a entraîné un certain nombre de réponses de la part des manufacturiers.

Plusieurs ont poursuivi leur stratégie visant à améliorer leur positionnement sur le marché canadien. L'augmentation de la productivité est également devenue un impératif pour l'ensemble des manufacturiers. Certains ont abandonné la fabrication d'une partie de leur production pour l'importer. D'autres ont haussé le contenu mode de leurs produits afin d'en augmenter la valeur unitaire. D'autres se sont lancés dans le "lick and stick", c'est-à-dire qu'ils importent des tiges de chaussures sur lesquelles ils posent des semelles. Cette dernière stratégie vise à produire à meilleur coût, mais elle a une incidence négative sur le niveau d'emploi. Elle apporte également une bonne explication au phénomène observé plus haut relativement à la baisse plus marquée des emplois que de la production canadienne. Enfin, certains voient leur position s'affaiblir et comptent sur une éventuelle (et possiblement illusoire) réimposition des contingentements à l'importation pour assurer leur survie.

Deux types de réaction se dégagent: l'une défensive, l'autre offensive. Alors que les uns ne voient que les mesures de protection comme solution à leur affaiblissement, les autres ont accepté de relever le défi et de redoubler leurs efforts. Il y a également ceux qui se sont défendus contre les importations en devenant eux-mêmes importateurs. Cette activité commerciale est cependant beaucoup moins génératrice d'emplois que l'activité manufacturière.

En terminant, un des effets à court terme du décontingentement a été d'empêcher les manufacturiers de bénéficier de la hausse de la demande. Certains ont tout de même trouvé des positions à l'intérieur du marché où les pressions concurrentielles sont

les plus faibles. Ils ont réussi à augmenter l'efficacité de leur système de production ou du moins réussi à maintenir leur niveau de production. Cette restructuration a toutefois provoqué des transferts de production, les firmes mieux stucturées consolidant leur position au détriment d'entreprises moins performantes. De plus, les changements entraînés par la modification du contexte commercial a touché durement le secteur québécois. Ce qui n'est guère rassurant, c'est que le Tribunal avait estimé que l'impact serait pratiquement nul sur l'industrie canadienne à l'exception du secteur des chaussures pour femmes et pour fillettes, lequel serait davantage affecté par la levée des contraintes à l'importation. Puisque celui-ci est davantage concentré au Québec, il est prévisible que la réduction de l'effectif québécois se poursuive au cours des prochaines années, sans compter l'affaissement probable de toute l'industrie québécoise du cuir.

4.2.3 Démarches de l'Association des manufacturiers canadiens de chaussures

L'AMCC a été le porte-parole de l'industrie tout au cours de la lutte pour le maintien des contingentements. Au début de 1987, elle a rencontré à nouveau des représentants du gouvernement canadien pour lui faire part de ses craintes quant à l'avenir de l'industrie qu'elle représente. Le gouvernement canadien a intensifié ses pourparlers avec les principaux pays exportateurs afin de négocier des réductions volontaires du niveau des exportations. La division des douanes de Revenu Canada a de plus accentué sa surveillance. L'AMCC continue de suivre l'évolution de la situation "afin de s'assurer que des mesures soient

prises contre les pays qui causent un préjudice aux fabricants canadiens"[65].

4.3 Déclin de l'industrie américaine

L'analyse de l'évolution de l'industrie américaine représente un double intérêt: elle oeuvre dans un contexte commercial ouvert comme celui qui prévaudra au Canada en décembre 1988 et, advenant la libéralisation des échanges avec ce pays, elle constitue un concurrent sérieux pour l'industrie canadienne.

4.3.1 Évolution de l'industrie américaine[66]

Depuis 1968, l'industrie américaine de la chaussure en cuir et en matériaux autres qu'en cuir ne cesse de décliner. De 1981 à 1986, près de 300 entreprises ont cessé leurs activités, privant le secteur de 30 % de sa production et du tiers de son effectif. En 1986, environ 400 entreprises demeuraient en opération. Leurs livraisons atteignaient 4 milliards de dollars américains, ce qui représentait 244 millions de paires. Le secteur des pantoufles représentait 6 % du nombre de paires produites. Le secteur des chaussures pour hommes constituait 50 % des livraisons et celui des chaussures pour dames, 31 %. Quant aux autres types de chaussures (pour garçons, filles, enfants et bébés, ainsi que chaussures athlétiques et celles non comprises ailleurs), ils totalisaient 13 % de la production américaine. En 1986, les manufacturiers américains ne

---

[65] Message du président, Nathan Finkelstein, Bulletin, Montréal, Association des manufacturiers de chaussures du Canada, avril 1987, vol. V, no 2, p. 1.

[66] U.S. Industrial Outlook 1987, U.S. Department of Commerce, janvier 1987, pp. 43-5 à 43-8.

détenaient plus, en termes de quantité, que 20 % du marché apparent global des chaussures. Le secteur des chaussures pour dames et celui des chaussures athlétiques ont été les plus affectés par la contraction de l'industrie américaine. Selon le U.S. Department of Commerce, ils continueront au cours des prochaines années d'être les plus touchés par la hausse des importations.

L'augmentation de la concurrence internationale a forcé les grands manufacturiers américains à fermer certains de leurs établissements et à consolider leurs unités de production. Ils se sont mis à faire fabriquer en Orient plusieurs de leurs produits et à intensifier leur présence dans le commerce de détail de chaussure. Quant aux manufacturiers plus petits, ils sont graduellement éliminés du secteur. À long terme, seules les entreprises les mieux capitalisées pourront investir dans les technologies nouvelles leur permettant de réduire les coûts de fabrication. Plusieurs des petites et moyennes firmes ne pourront supporter de tels investissements. Elles fermeront ou seront absorbées par les plus grandes entreprises.

4.3.2 Politiques commerciales américaines

En 1977, les États-Unis ont négocié des limitations du niveau des exportations de la Corée et de Taïwan afin de restreindre les expéditions de ces deux importants pays producteurs. Lorsque les ententes ont pris fin, en juin 1981, les importations grimpèrent de 51 % à 61 % du marché domestique américain dès l'année suivante. Devant le déclin des profits et de l'utilisation de la capacité industrielle ainsi que suite aux fermetures massives d'usines provoquées par la pénétration des importations, la "Footwear Industries of America" (FIA) et

deux syndicats déposaient en janvier 1984, une pétition demandant l'imposition de quotas limitant les importations à 50 % du marché américain et ce, pour une période de cinq ans.

En juin 1984, la U.S. International Trade Commission (USITC) avait toutefois déterminé que l'industrie américaine n'était pas menacée par les importations de chaussures en cuir et en matériaux autres qu'en cuir. Une nouvelle étude entreprise en décembre 1984 par la USITC concluait cette fois que les importations étaient devenues une menace sérieuse pour l'industrie. En juillet 1985, l'USITC recommandait l'établissement de quotas globaux sur les importations de chaussures valant plus de 2,50 $ américains par paire.

Le 28 août 1985, le président déterminait que le contingentement des importations de chaussures n'était pas dans l'intérêt économique national et signifiait qu'il n'imposerait ni des quotas ni des tarifs douaniers plus élevés sur les importations. Le 17 décembre 1985, le président opposait son veto à une loi qui aurait imposé des quotas limitant les importations à 60 % du marché domestique américain. En août 1986, ce veto failli être renversé par la Chambre des représentants. Le 19 février, le "Textile and Apparel Act of 1987" était déposé devant le Congrès américain. S'il était adopté, un article de ce projet de loi régissant les chaussures permettrait d'adopter des quotas globaux sur les importations de chaussures.

Selon l'industrie américaine de chaussures, les États-Unis constituent actuellement le plus grand marché mondial non protégé. Son ouverture le laisserait vulnérable aux exportations des autres pays qui, eux, déploieraient de nombreuses barrières tarifaires et non tarifaires.

L'avant-dernier point de ce chapitre traite de la position que l'Association des manufacturiers de chaussures du Canada (AMCC) a défendue lors des négociations reliées au projet de libre-échange entre le Canada et les États-Unis. Enfin, le chapitre se termine sur l'énoncé des deux principaux éléments contenus dans l'Accord commercial entre le Canada et les États-Unis, accord paraphé le 10 décembre 1987 et qui devrait définir les relations économiques et commerciales entre les deux pays.

4.4 Propositions de l'AMCC concernant le projet d'accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis[67]

Le 1er mai 1987, l'AMCC a présenté au groupe de consultations sectorielles sur le commerce extérieur (GCSCE) des textiles, des chaussures et du cuir, un document donnant un aperçu des principales mesures qui devraient être prises afin de permettre au plus grand nombre de manufacturiers possible de survivre dans un contexte de libre-échange.

Tout d'abord, l'AMCC a procédé par un sondage auprès de 32 de ses membres recrutés parmi les grandes, moyennes et petites entreprises canadiennes ou filiales de compagnies américaines, représentant toutes les catégories de chaussures produites au Canada. Deux entreprises sur trois ont affirmé qu'une entente de libre-échange conclue avec les États-Unis auraient plus d'effets négatifs que positifs.

C'est donc dans le but de minimiser les impacts négatifs que l'AMCC recommandait une série de mesures devant permettre à son industrie de

---

Présentation de l'industrie de la chaussure concernant l'accord proposé sur le libre-échange entre le Canada et les États-Unis, Association des manufacturiers de chaussures du Canada (L'), Montréal, mai 1987, pp. 1-13.

consolider sa position concurrentielle face à l'industrie américaine.

Les recommandations portaient sur la période d'ajustement, le contrôle des taux de change, le contrôle du pays d'origine, l'accès aux réseaux de distribution, la protection contre le dumping, l'ajustement des politiques d'acnat gouvernementales américaines, le maintien des avantages liés aux mesures compensatoires et aux programmes gouvernementaux ainsi que la mise en place de programmes transitoires d'adaptation et de recyclage de la main-d'oeuvre.

En raison du volume élevé de chaussures importées aux États-Unis, le taux d'utilisation de la capacité de production de l'industrie américaine est faible. Les fabricants américains pourraient donc envahir le marché canadien sans avoir à investir dans leurs unités de production. Il faut souligner que l'industrie américaine est environ six fois plus importante que l'industrie canadienne. Une hausse de 18 % de sa production équivaudrait aux livraisons canadiennes.

En matière de protection tarifaire, les manufacturiers canadiens sont plus avantagés que les fabricants américains. Les tarifs canadiens sur les chaussures américaines varient de 20 à 22,5 % alors que les tarifs américains s'échelonnent de 5 à 37,5 %, la plupart variant de 8 à 10 %. À part les fabricants canadiens de chaussures en caoutchouc qui voient un tarif de 37,5 % s'appliquer sur la valeur de leurs produits, les manufacturiers américains ont plus à gagner, advenant la conclusion d'un accord de libre-échange. Devant ces faits, l'AMCC recommandait pour les tarifs canadiens l'application d'une période de suppression graduelle de 15 ans et, pour les tarifs américains, d'une période de 5 ans. Elle demandait également que l'écart entre les devises canadienne et américaine soit maintenu.

Par ailleurs, une application rigoureuse des règlements concernant les pays d'origine était exigée afin de garantir la viabilité de l'industrie canadienne. La réglementation concernant le pays d'origine devrait être clairement établie de manière à appliquer le traitement hors-taxe uniquement aux chaussures dont la proportion de matériaux et de main-d'oeuvre canadiens ou américains est élevée. Cette mesure vise à éviter que des chaussures soient fabriquées à l'étranger, finies aux États-Unis (ou au Canada) et écoulées au Canada (ou aux États-Unis).

Également, devant le processus d'intégration verticale avec les réseaux de distribution qu'ont entrepris de mettre sur pied les manufacturiers américains et leurs filiales canadiennes, l'AMCC recommandait que soit interdit au Canada la pratique courante qui existe aux États-Unis de contrôler les distributeurs et les détaillants. Elle préconisait aussi que la Loi anti-dumping reste en vigueur comme mesure visant à protéger les fabricants canadiens contre un éventuel dumping de chaussures en provenance des États-Unis.

L'obtention de contrats gouvernementaux américains par des compagnies canadiennes est entravée par les barrières tarifaires et surtout non tarifaires. L'AMCC recommandait donc fortement que les politiques gouvernementales régissant les achats soient normalisées entre les deux pays, afin de permettre aux compagnies américaines et canadiennes de soumissionner, sur un pied d'égalité, pour l'obtention de contrats gouvernementaux.

Une autre recommandation portait sur l'exemption temporaire de taxe sur les matériaux qui ne sont pas disponibles au Canada. L'AMCC craignait que cet avantage ne soit retiré aux fabricants canadiens et recommande que ces mesures soient maintenues. Elle préconisait également qu'il y ait une remise des droits de douane sur les pièces

composantes taxées, laquelle remise serait applicable sur l'écart entre les tarifs canadiens, généralement plus élevés, et les tarifs américains généralement plus bas. Cette mesure aurait équilibré les coûts des intrants et ce, autant au Canada qu'aux États-Unis.

Les deux dernières recommandations concernaient les programmes d'aide. Au cours de la période d'ajustement au libre-échange, l'AMCC invitait le gouvernement fédéral à aider les entreprises à développer leurs stratégies de mise en marché et à moderniser leurs unités de production. L'AMCC ajoutait que les programmes d'aide ne devraient toutefois pas être considérés par l'industrie américaine comme une subvention injuste à l'industrie canadienne pour ne pas que des mesures de représailles ne soient appliquées sur les chaussures canadiennes exportées aux États-Unis.

Finalement, afin de minimiser les effets négatifs causés notamment par la fermeture probable des filiales canadiennes des compagnies américaines, l'Association recommandait que des programmes d'assistance majeure à l'emploi soient mis sur pied.

4.5 Dispositions prévues par l'Accord commercial entre le Canada et les États-Unis[68]

Parmi les arrangements bilatéraux contenus dans l'Accord commercial entre le Canada et les États-Unis, deux éléments concernant le commerce des chaussures méritent notre attention puisqu'ils se retrouvent au coeur des recommandations de l'AMCC.

---

[68]Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis, Ottawa, gouvernement du Canada, ministère des affaires extérieures, 1987, pp. 1-34.

Tout d'abord, concernant l'élimination des droits de douane, l'industrie de la chaussure bénéficiera d'une période de transition de dix ans. Les chaussures ont en effet été classées dans la catégorie d'échelonnement le plus long. Les droits de douane canadiens et américains sur les chaussures seront ainsi éliminés en dix tranches annuelles égales commençant le 1er janvier 1989 pour se terminer le 1er janvier 1998. Cette disposition n'empêche toutefois pas ces deux pays de continuer d'appliquer leurs droits existants aux importations en provenance d'autres pays.

Le deuxième élément d'importance porte sur les règles d'origine applicables aux produits. Le principe général sur les règles d'origine établit que les produits échangés en vertu de l'Accord doivent être entièrement produits au Canada et/ou aux États-Unis. Cependant, les chaussures fabriquées à partir de matières premières ou de composantes provenant de l'étranger peuvent aussi être admissibles au traitement prévu pour les produits entièrement canadiens et/ou américains. Pour profiter de ce statut, le contenu canadien et/ou américain doit constituer au moins 50 % de la valeur des chaussures exportées. Une règle complémentaire exclut toutefois de cette catégorie les chaussures fabriquées à partir de tiges (ou de dessus) importées de pays tiers. Cette disposition empêche donc que des chaussures fabriquées à partir de tiges importées profitent du traitement prévu dans la zone du libre-échange lorsqu'elles sont exportées d'un pays à l'autre.

En somme, la période d'ajustement la plus longue permise par l'Accord ainsi que des règles d'origine strictes applicables aux chaussures ont été consenties à l'industrie de la chaussure, rencontrant ainsi ses principales demandes et lui garantissant, selon ses représentants, certaines protections essentielles.

CONCLUSION

À partir des années soixante, le commerce mondial des chaussures a connu un essor remarquable. Depuis les années soixante-dix, le commerce international s'est intensifié, provoquant une relocalisation de l'industrie. La part de production des pays en développement s'est accrue et son augmentation s'est poursuivie au cours des années '80. Parallèlement, l'industrie nord-américaine s'érodait et voyait ses perspectives de développement se rétrécir.

Les mécanismes, assurant une certaine protection à l'industrie canadienne contre l'envahissement massif de son marché par les producteurs étrangers, sont en partie éliminés. La levée des restrictions quantitatives à l'importation a empêché l'industrie canadienne de profiter de la récente hausse de la demande et a même déplacé une partie de la production canadienne. L'ouverture du marché canadien aux importateurs semble avoir provoqué un clivage de l'industrie canadienne, puisqu'un bon nombre de manufacturiers québécois ont augmenté leur effectif, et leur part de marché. Reste que même les entreprises bien positionnées risquent de ressentir les effets du déclin possible de l'industrie canadienne de la chaussure et même de l'industrie du cuir toute entière.

Pour contrer l'érosion de leur industrie et éviter qu'ils remplacent leurs activités manufacturières par l'importation, les industriels québécois doivent poursuivre leurs efforts. Par leurs actions, plusieurs ont manifesté leurs intentions de ne pas évacuer le secteur. Ils se sont mis notamment à utiliser la technologie dans une perspective stratégique. Plusieurs ont réalisé que l'amélioration de la qualité des produits avait une incidence sur leur efficacité et leur productivité. En plus de cette prise de conscience, il devient urgent que tous les manufacturiers comprennent l'importance de tout mettre en oeuvre pour augmenter la cohésion des différents secteurs industriels et commerciaux de la filière de la chaussure et ce, à partir de la production des intrants jusqu'au commerce de détail et même au-delà, jusqu'à la consommation.

TABLEAU I

INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE

RÉPARTITION INTERPROVINCIALE DES EMPLOIS

1961, 1971 et 1981 à 1984

(en nombre et en pour cent)

ANNÉE	QUÉBEC		ONTARIO		AUTRES PROVINCES		TOTAL	
	#	%	#	%	#	%	#	%
1961	12 374	56,6	8 841	40,5	639	2,9	21 854	100,0
1971	8 856	50,3	8 192	46,5	557	3,2	17 605	100,0
1981	6 726	40,8	9 217	55,9	551	3,3	16 494	100,0
1982	6 153	42,9	7 744	53,9	458	3,2	14 355	100,0
(1982)[1]	6 488	41,4	9 017	57,6	458	3,2	15 663	100,0
1983[1]	6 536	38,8	9 803	58,2	494	3,0	16 833	100,0
1984[1]	6 555	37,7	10 287	63,7	557	3,2	17 399	100,0
TAUX DE VARIATION ANNUELLE COMPOSÉE (en pour cent)								
81/61	- 3,0		0,2		- 0,7		- 1,4	
82/81	- 8,5		-16,0		-16,9		-13,0	
83/(82)	0,7		8,7		7,9		5,5	
84/83	0,3		4,9		12,8		3,4	

[1]Les données de (1982), 1983 et 1984 ont été calculées selon la nouvelle classification des activités économiques (CAE) de 1980. Depuis 1983, Statistique Canada intègre les fabricants de chaussures en caoutchouc à l'industrie du cuir, alors qu'auparavant ceux-ci se retrouvaient au sein de l'industrie des produits en caoutchouc.

Sources: Statistique Canada, cats 33-203, 33-207.
Données statistiques d'après les CAE de 1980,
Industrie de la chaussure, gouvernement du Canada,
Ministère de l'expansion industrielle et régionale,
Direction textile, vêtement et chaussure, MEIR.

TABLEAU II

INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE

RÉPARTITION INTERPROVINCIALE DES ÉTABLISSEMENTS

1961, 1971 et 1981 à 1984

(en unités et en pour cent)

ANNÉE	QUÉBEC		ONTARIO		AUTRES PROVINCES		TOTAL	
	#	%	#	%	#	%	#	%
1961	135	57,0	85	35,9	17	7,2	237	100,0
1971	95	51,9	77	42,1	11	6,0	183	100,0
1981	69	43,7	74	46,8	15	9,5	158	100,0
1982	72	44,4	78	48,1	12	7,4	162	100,0
(1982)[1]	73	44,2	80	48,5	12	7,3	165	100,0
1983[1]	80	45,5	84	47,7	12	6,8	176	100,0
1984[1]	76	43,7	86	49,4	12	6,9	174	100,0

[1]Voir note du tableau I, page 91.

Source: Statistique Canada, cats 33-203 et 33-207.

TABLEAU III

INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE

TAILLE MOYENNE DES ÉTABLISSEMENTS, PAR PROVINCE

1961, 1971 et 1981 à 1984

(en unités)

ANNÉE	QUÉBEC	ONTARIO	AUTRES PROVINCES	TOTAL
	#	#	#	#
1961	92	104	38	92
1971	93	106	51	96
1981	97	125	37	104
1982	85	99	38	89
1983[1]	82	117	41	96
1984[1]	86	120	46	100

[1]Voir note du tableau I, page 91.

Source: Tableau II, page 92.

TABLEAU IV A

INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE

RÉPARTITION INTERPROVINCIALE DU NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS SELON LA TAILLE DES EFFECTIFS

1972 et 1981 à 1984
(en unités)

ANNÉE		1 à 19	20 à 49	50 à 99	100 à 199	200 à 499	500 à 999	1000 et plus	TOTAL
1972	QUÉBEC	24	18	19	20	9	2	-	92
	ONTARIO	16	10	14	19	9	-	-	68
	AUTRES PROVINCES	7	2	-	1	1	-	-	11
	TOTAL	47	30	33	40	19	2	-	171
1981	QUÉBEC	16	9	21	17	5	1	-	69
	ONTARIO	16	12	20	16	8	1	1	74
	AUTRES PROVINCES	9	3	1	2	-	-	-	15
	TOTAL	41	24	42	35	13	2	1	158
1982	QUÉBEC	17	12	21	17	4	1	-	72
	ONTARIO	22	16	13	19	7	1	-	78
	AUTRES PROVINCES	8	1	1	2	-	-	-	12
	TOTAL	47	29	35	38	11	2	-	162
1983[1]	QUÉBEC	20	15	23	13	9	-	-	80
	ONTARIO	22	16	17	18	9	1	1	84
	AUTRES PROVINCES	6	3	1	2	-	-	-	12
	TOTAL	48	34	41	33	18	1	1	176
1984[1]	QUÉBEC	25	12	16	12	11	-	-	76
	ONTARIO	25	12	20	17	9	2	1	86
	AUTRES PROVINCES	6	2	1	3	-	-	-	12
	TOTAL	56	26	37	32	20	2	1	174

[1]Voir note au tableau I, page 91.
En 1983, trois fabricants de chaussures en caoutchouc se sont ajoutés: au Québec, un dans la strate des 200-499; en Ontario, un dans la strate des 50-99, et un autre dans la strate des 1 000 et plus.

Source: Statistique Canada, cats 33-203 et 33-207.

TABLEAU IV B

INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE

RÉPARTITION INTERPROVINCIALE DES ÉTABLISSEMENTS
SELON LA TAILLE DES EFFECTIFS

1972 et 1981 à 1984

(en pourcentage du nombre total d'établissements)

ANNÉE		1 à 19	20 à 49	50 à 99	100 à 199	200 à 499	500 à 999	100 et plus	TOTAL
1972	QUÉBEC	14,0	10,5	11,1	11,7	5,3	1,2	-	53,8
	ONTARIO	9,4	5,8	8,2	11,1	5,3	-	-	39,8
	AUTRES PROVINCES	4,1	1,2	-	0,6	0,6	-	-	6,4
	TOTAL	27,5	17,5	19,3	23,4	11,1	1,2	-	100,0
1981	QUÉBEC	10,1	5,7	13,3	10,8	3,2	0,6	-	43,7
	ONTARIO	10,1	7,6	12,7	10,1	5,1	0,6	0,6	46,8
	AUTRES PROVINCES	5,7	1,9	0,6	1,3	-	-	-	9,5
	TOTAL	25,9	15,2	26,6	22,2	8,3	1,2	0,6	100,0
1982	QUÉBEC	10,5	7,4	13,0	10,4	2,5	0,6	-	44,4
	ONTARIO	13,6	9,9	8,0	11,8	4,3	0,6	-	48,2
	AUTRES PROVINCES	4,9	0,6	0,6	1,3	-	-	-	7,4
	TOTAL	29,0	17,9	21,6	23,5	6,8	1,2	-	100,0
1983[1]	QUÉBEC	11,4	8,5	13,1	7,4	5,1	-	-	45,5
	ONTARIO	12,5	9,1	9,7	10,2	5,1	0,6	0,6	47,7
	AUTRES PROVINCES	3,4	1,7	0,6	1,1	-	-	-	6,8
	TOTAL	27,3	19,3	23,3	18,8	10,2	0,6	0,6	100,0
1984[1]	QUÉBEC	14,4	6,9	9,2	6,9	6,3	-	-	43,7
	ONTARIO	14,4	6,9	11,5	9,8	5,2	1,1	0,5	49,4
	AUTRES PROVINCES	3,4	1,1	0,6	1,3	-	-	-	6,9
	TOTAL	32,2	14,9	21,3	18,5	11,5	1,1	0,5	100,0

[1]Voir note au tableau I, page 91.

Source: Tableau IV A, page 94.

TABLEAU V

INDUSTRIE QUÉBÉCOISE DE LA CHAUSSURE

STRUCTURE PROFESSIONNELLE RELIÉE À LA PRODUCTION[1]

1971 et 1981

(en pour cent)

ÉTAPES DE FABRICATION	TITRE	1971 %	1981 %	ÉCART
Taillage	Patronnier	11,2	8,4	- 2,8
Fabrication de semelles	Manoeuvre[2]	9,8	19,5	9,7
Piquage, montage et finition	Piqueur de tissus et tailleur	7,2	8,5	1,3
	Cordonnier	50,4	47,7	- 2,7
	Contrôleur (inspection)	2,2	2,9	0,7
Autres professions	Mécanicien	0,6	0,8	0,2
	Contremaître	5,0	4,4	0,6
	Autres	13,6	7,8	- 5,8
		100,0	100,0	

[1]Les catégories d'emplois sont identifiées selon la classification canadienne des professions (CCDP).
[2]Ce corps d'emploi se retrouve aussi dans les autres étapes de fabrication.

Source: Ressources humaines dans l'industrie des fabriques de chaussures (Les), Emmanuel Nyamono, Montréal, gouvernement du Québec, ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu, Direction de la recherche, janvier 1986, page 3.

TABLEAU VI

INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE

MODE DE RÉMUNÉRATION ET STRUCTURE PROFESSIONNELLE
AU QUÉBEC ET EN ONTARIO

octobre 1985

(en pour cent)

TITRE	MODE DE RÉMUNÉRATION				STRUCTURE PROFESSIONNELLE	
	Québec		Ontario		Québec	Ontario
	Pièce	Heure	Pièce	Heure		
.Ebiseleur	29,2	70,8	46,2	53,8	3,7	1,5
.Polisseur	21,3	78,7	57,9	42,1	3,7	1,1
.Colleur à la main	13,4	86,7	87,5	12,5	5,2	6,5
.Cloueur (contreforts et tiges)	26,3	73,7	61,0	39,0	3,0	2,4
.Coupeur	36,1	63,9	70,0	24,0	11,2	10,4
.Assembleur	18,2	81,8	75,4	24,6	3,4	3,6
.Monteur - Tireur	31,9	68,1	71,4	28,6	5,6	4,6
.Nettoyeur	14,4	85,6	65,0	35,0	7,5	7,7
.Couseur - Piqueur	28,7	71,3	65,6	34,4	34,1	36,4
.Ouvrier d'établi	4,2	95,8	58,1	41,9	14,8	15,0
.Pareur	21,4	78,6	75,0	25,0	3,3	2,1
.Emballeur	11,3	88,7	58,9	41,1	4,1	5,6
.Commis expédition	-	100,0	-	100,0	2,0	3,1
	22,5	77,5	65,0	35,0	100,0	100,0

Note: Il faut faire preuve de prudence lorsque l'on se réfère à ces données, puisqu'il existe des variations importantes au niveau de la taille des entreprises représentées et de la répartition géographique.

Source: Travail Canada, Les salaires et les conditions de travail au Canada, octobre 1985.

TABLEAU VII

INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE

RÉPARTITION INTERPROVINÇIALE DES INVESTISSEMENTS PRIVÉS ET PUBLICS

1976 à 1986

(en millions de dollars courants et constants et en pour cent)

Année	Investissements privés et publics								
	'000 000 $ courants			%			'000 000 $ constants[3]		
	Québec	Autres provinces	Total	Québec	Autres provinces	Total	Québec	Autres provinces	Total
1976	3,5	6,2	9,7	36,1	63,9	100,0	2,3	4,1	6,4
1977	2,4	8,7	11,1	21,6	78,4	100,0	1,5	5,3	6,8
1978	3,5	7,6	11,1	31,5	68,5	100,0	1,9	4,2	6,1
1979	4,4	11,1	15,5	28,4	71,6	100,0	2,2	5,5	7,7
1980	4,5	12,5	17,0	26,5	73,5	100,0	2,1	5,7	7,8
1981	3,9	8,2	12,1	32,2	67,8	100,0	1,6	3,3	4,9
1982	3,1	6,9	10,0	44,9	55,1	100,0	1,2	2,6	3,8
1983	4,3	16,9	21,2	20,3	79,7	100,0	1,6	6,1	7,7
1984	5,0	13,6	18,6	26,9	73,1	100,0	1,7	4,8	6,5
1985[1]	5,0	13,4	18,4	27,2	72,8	100,0	1,7	4,5	6,2
1986[2]	..	..	16,1	..	..	100,0	..	..	5,1

[1]Dépenses réelles provisoires.
[2]Dépenses projetées.
[3]Les indices des prix des immobilisations en construction et en machinerie pour l'industrie du cuir ont été utilisés pour ramener la valeur courante des investissements en dollars constants de 1971.

Sources: Bureau de la statistique du Québec, Investissements privés et publics.
Statistique Canada, cats 13-211, 13-568 et 61-214.

TABLEAU VIII

INDUSTRIE DE LA TANNERIE

NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS, EMPLOI TOTAL ET EXPÉDITIONS
QUEBEC/CANADA

1961, 1971 et 1981 à 1984

(en nombre, en milliers de dollars et en pour cent)

Année	Nombre d'établissements			Emploi total			Expéditions		
	Québec		Canada	Québec		Canada	Québec		Canada
	#	(%)	#	#	(%)	#	'000 $	(%)	'000 $
1961	17	(38)	45	484	(13)	3 654	6 675	(12)	57 955
1971	11	(34)	32	*	-	2 885	*	-	70 919
1981	10	(33)	30	*	-	2 313	*	-	218 742
1982	8	(27)	30	*	-	2 007	*	-	178 184
1983[1]	10	(29)	35	233	(12)	1 962	20 496	(11)	191 643
1984[1]	11	(30)	37	260	(12)	2 219	20 213	(9)	216 733

*Données confidentielles.

[1]Selon le nouveau recensement des manufactures de 1980, compilé à partir de 1983.

Source: Statistique Canada, cats 33-202 et 33-207.

TABLEAU IX

INDUSTRIE DES COMPOSANTES DIVERSES DE LA CHAUSSURE

NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS, EMPLOI TOTAL ET EXPÉDITIONS
QUÉBEC/CANADA

1961, 1971 et 1981 à 1984

(en nombre, en milliers de dollars et en pour cent)

Année	Nombre d'établissements			Emploi total			Expéditions		
	Québec		Canada	Québec		Canada	Québec		Canada
	#	(%)	#	#	(%)	#	'000 $	(%)	'000 $
1961	26	(70)	37	*	-	1 303	*	-	12 304
1971	23	(72)	32	824	(76)	1 090	13 179	(75)	17 457
1981	21	(55)	38	948	(64)	1 476	49 934	(70)	71 526
1982	21	(55)	38	724	(57)	1 261	42 756	(59)	71 936
1983	..	-	..	..	-	..	..	-	..
1984	..	-	..	..	-	..	..	-	..

*Données confidentielles.

Source: Statistique Canada, cats 33-202 et 33-207.

TABLEAU X

INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE

PRODUCTIVITÉ DE LA MAIN-D'OEUVRE[1]

1971, 1976 et 1981 à 1984
(en dollars constants par heure et en pour cent)

Province	Année						Variation annuelle %		
	1971	1976	1981	1982	1983	1984	81/71	83/81	84/83
Québec	4,11	4,51	5,12	5,14	4,99	5,35	2,2	- 1,3	7,2
Ontario	3,75	4,63	4,91	5,05	5,46	5,77	2,7	5,5	5,7
Autres provinces	3,89	5,05	4,46	5,33	5,00	5,28	1,4	5,9	5,6
Total	3,94	4,58	4,99	5,09	5,26	5,59	2,4	2,7	6,3

[1]La productivité de la main-d'oeuvre est le rapport entre la valeur ajoutée, en dollars constants de 1971 et le nombre d'heures-personnes payées.
Source: Statistique Canada, cats 33-203, 33-204 et 62-011.

TABLEAU XI

INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE

PRODUCTIVITÉ DES SALAIRES[1]

1971, 1976 et 1981 à 1984
(en indice et en pour cent)

Province	Année						Variation annuelle %		
	1971	1976	1981	1982	1983	1984	81/71	83/81	84/83
Québec	3,89	3,66	4,17	4,32	3,90	4,07	0,7	- 3,3	4,4
Ontario	3,44	3,87	4,24	4,30	4,19	4,24	2,1	- 0,6	1,2
Autres provinces	3,63	3,16	4,05	3,44	4,20	4,44	1,1	1,8	5,7
Total	3,67	3,75	4,21	4,27	4,08	4,18	1,4	- 1,6	2,5

[1]La productivité des salaires est le rapport entre la valeur de la production et les salaires versés aux travailleurs reliés à la production.
Source: Statistique Canada, cats 33-203 et 33-207.

TABLEAU XII

INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE

ACTIVITÉS MANUFACTURIÈRES, AUTRES ACTIVITÉS ET ACTIVITÉS TOTALES, PAR PROVINCE

1971 et 1981 à 1984

(en milliers de dollars et en pour cent)

ANNÉE		ACTIVITÉ MANUF. 000 $ (1)	AUTRES ACTIVITÉS 000 $	ACTIVITÉS TOTALES 000 $ (2)	AUTRES ACT. / ACT. TOTAL % (1) / (2)
1971	QUÉBEC	124 567	1 796	126 363	1,4
	ONTARIO	110 421	16 897	127 318	13,3
	AUTRES PROVINCES	7 255	-	7 255	-
	TOTAL	242 243	18 693	260 936	7,2
1981	QUÉBEC	291 499	19 384	310 883	6,2
	ONTARIO	390 937	94 426	485 363	19,5
	AUTRES PROVINCES	22 009	250	22 259	1,1
	TOTAL	704 445	114 060	818 505	13,9
1982	QUÉBEC	282 759	17 107	299 866	5,7
	ONTARIO	348 069	100 210	448 279	22,4
	AUTRES PROVINCES	20 198	115	20 313	0,6
	TOTAL	651 026	117 432	768 458	15,3
1983	QUÉBEC	292 318	3 229	295 547	1,1
	ONTARIO	452 706	115 392	568 098	20,3
	AUTRES PROVINCES	20 969	195	21 164	0,9
	TOTAL	765 993	118 816	884 809	13,4
1984	QUÉBEC	319 691	4 241	323 932	1,3
	ONTARIO	510 261	131 319	641 580	20,5
	AUTRES PROVINCES	26 519	351	26 870	1,3
	TOTAL	856 471	135 911	992 382	13,7

Source: Statistique Canada, cat. no 31-203.

TABLEAU XIII

INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE

DÉPENSES MOYENNES CONSACRÉES À L'ACHAT DE CHAUSSURES, PAR MÉNAGE ET PAR INDIVIDU, DANS LES 17 VILLES CANADIENNES

1984
(en dollars et en pour cent)

Type de chaussures	Dépenses moyennes		
	Par ménage		Par individu
	$	%	$
Chaussures pour femmes	132	48,4	121
- souliers et bottes habillés et tout-aller	105	38,5	96
- bottes isolantes de travail et d'excursion	10	3,7	9
- chaussures d'athlétisme	11	4,0	10
- autres chaussures	6	2,2	6
Chaussures pour hommes	97	35,5	95
- souliers et bottes habillés et tout-aller	57	20,9	56
- bottes isolantes de travail et d'excursion	16	5,9	16
- chaussures d'athlétisme	20	7,3	19
- autres chaussures	4	1,4	4
Chaussures pour fillettes (4 à 13 ans)	14	5,1	78
- souliers et bottes habillés et tout-aller	7	2,4	36
- bottes isolantes de travail et d'excursion	2	0,7	10
- chaussures d'athlétisme	5	1,7	26
- autres chaussures	1	0,3	6
Chaussures pour garçons (4 à 13 ans)	15	5,5	79
- souliers et bottes habillés et tout aller	4	1,6	23
- bottes isolantes de travail et d'excursion	2	0,8	11
- chaussures d'athlétisme	7	2,7	40
- autres chaussures	1	0,4	6
Chaussures pour enfants (moins de 4 ans)	5	1,8	38
Chaussures non comprises ailleurs et entretien	10	3,7	4
TOTAL	273	100,0	105

Note: Les dépenses totales pour l'habillement étaient de 2 049 $ par ménage et la taille moyenne de la famille était de 2,61 personnes.

Source: Statistique Canada, cat. 62-555.

TABLEAU XIV

INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE

CONSOMMATION CANADIENNE DE CHAUSSURES PER CAPITA
ET INDICES DES PRIX RELIÉS AUX CHAUSSURES

1971 à 1986
(en nombre de paires et en indice)

ANNÉE	CONSOMMATION PER CAPITA	INDICE DES PRIX			
	#	De ventes dans l'industrie	Exportations	Importations	À la consommation
1971	3,9	100,0	100,0	100,0	100,0
1972	4,0	107,1	..	..	103,7
1973	3,7	119,1	..	..	110,5
1974	3,7	133,3	..	..	118,6
1975	3,3	144,3	144,2	144,2	123,9
1976	3,8	155,0	154,9	154,0	131,5
1977	3,4	165,9	165,9	190,0	141,6
1978	3,4	177,6	177,6	249,9	147,4
1979	3,3	209,7	209,7	334,5	164,4
1980	3,2	229,0	229,0	381,2	187,3
1981	3,5	247,5	246,7	367,1	201,6
1982	3,2	258,4	258,3	368,3	212,3
1983	3,3	261,9	261,9	392,5	222,8
1984	3,4	273,4	272,7	405,4	229,7
1985	..	282,6	282,6	389,7	235,5
1986	..	289,8	..	..	239,1
Taux de croissance annuel composé					
1971 à 1977		8,8	8,8	11,2	6,0
1977 à 1981		10,5	10,4	17,9	9,2
1981 à 1985		3,4	3,5	1,5	4,0
1985 - 1986		2,5	..	..	1,5
1971 à 1985		7,7	7,7	10,2	11,5

Sources: Rapport du tribunal antidumping concernant l'industrie de la chaussure, op. cit., page 75.
Rapport concernant l'industrie canadienne de la chaussure, op. cit., page 200.
Données statistiques d'après les CAE de 1980, Industrie de la chaussure, Ottawa, Direction textile, vêtement et chaussure, juin 1986.
Statistique Canada, cats 62-010, 62-011.

TABLEAU XV

INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE

RÉPARTITION DES VENTES DE CHAUSSURES ENTRE DIFFERENTS TYPES DE MAGASINS DE DETAIL[1] AU CANADA

1971 et 1981 à 1986

(en millions de dollars courants et constants et en pour cent)

Année	Magasins à rayons	Magasins spécialisés		Total	Total (en dollars de 1971)
		à succursales[2]	indépendants[3]		
1971	152,1	167,6	178,2	497,9	497,9
1981	456,2	656,0	324,3	1 436,5	712,5
1982	453,6	692,0	325,6	1 471,2	693,0
1983	477,3	774,5	340,7	1 592,5	714,8
1984	505,5	826,8	344,2	1 676,5	729,9
1985	527,8	917,0	370,8	1 815,6	771,0
1986[4]	579,5	969,2	412,2	1 960,9	820,1
(en pour cent)					
Année	Magasins à rayons	Magasins spécialisés		Total	Augmentation annuelle %
		à succursales[2]	indépendants[3]		
1971	30,5	33,7	35,8	100,0	-
1981	31,7	45,7	22,6	100,0	3,6
1982	30,8	47,0	22,1	100,0	(2,7)
1983	30,0	48,6	21,4	100,0	3,1
1984	30,2	49,3	20,5	100,0	2,1
1985	29,1	50,5	20,4	100,0	5,6
1986[4]	29,6	49,4	21,0	100,0	6,4

[1]Les ventes effectuées dans les magasins de vêtements, d'articles de sport et d'articles divers ne sont pas comprises dans ces données.
[2]Quatre magasins ou plus.
[3]Moins de quatre magasins.
[4]Estimations révisées.

Source: Statistique Canada, cats 63-002, 63-005 et 63-210.

TABLEAU XVI

INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE

RATIOS STOCKS-VENTES[1] PAR CATÉGORIE DE MAGASINS

1981 à 1986

(en indice)

	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Magasins à rayons	4.70	5.17	4.65	4.80	4.48	5.28
Magasins spécialisés à succursales	2.48	2.65	2.45	2.19	2.06	2.01
Moyenne globale	3.37	3.60	3.28	3.18	2.94	3.18

[1]Les ratios stocks-ventes sont obtenus en divisant la valeur marchande des stocks à la fin du mois par le chiffre des ventes pour le mois; le ratio annuel moyen est calculé à partir des douze ratios mensuels.

Source: Statistique Canada, cat. 63-002.

TABLEAU XVII A

INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE

MARCHÉ CANADIEN APPARENT

1971, 1976 et 1981 à 1985

(en millions de dollars et en pour cent)

	1971	1976	1981	1982	1983[1]	1984[1]	1985[1]
Expéditions domestiques	268,3	444,7	765,5	726,5	766,0	856,5	870,7
Exportations	13,3	23,9	35,8	49,3	46,8	52,1	58,0
Expéditions domestiques nettes	255,0	420,8	729,7	677,2	719,2	811,2	812,7
Importations	86,2	187,7	375,2	375,4	404,8	461,6	483,4
Marché canadien apparent	341,2	608,5	1 104,9	1 052,6	1 124,0	1 272,8	1 296,1
Part du marché	(en pour cent)						
Expéditions domestiques nettes	74,7	69,2	66,0	64,3	64,0	63,7	62,7
Importations	25,3	30,8	34,0	35,7	36,0	36,3	37,3
Marché canadien apparent	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

[1]Voir note du tableau I, p. 91.

Source: Statistique Canada, cats 31-001, 33-002, 33-203, 33-207, 31-211, 65-202 et 65-207.

TABLEAU XVII B

INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE

MARCHÉ CANADIEN APPARENT

1971, 1976 et 1981 à 1985

(en milliers de paires et en pour cent)

	1971	1976	1981	1982	1983	1984	1985
Expéditions domestiques	51 648	42 145	42 231	32 452	33 162	35 973	..
Exportations	2 315	2 053	2 244	2 590	2 638	2 716	2 797
Expéditions domestiques nettes	49 333	41 092	40 087	29 862	30 524	33 257	..
Importations	54 148	47 716	52 023	47 768	50 851	52 912	52 084
Marché canadien apparent	103 481	88 808	92 115	77 630	81 375	86 168	..
Part du marché	(en pour cent)						
Expéditions domestiques nettes	47,7	46,3	43,5	38,5	37,5	38,6	..
Importations	52,3	53,7	56,5	61,5	62,5	61,4	..
Marché canadien apparent	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Sources: Statistique Canada, cats 31-001, 33-002, 33-203, 65-202 et 65-207.

Rapport concernant l'industrie canadienne de la chaussure, op. cit., page 227.

TABLEAU XVII C

INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE

MARCHÉ CANADIEN APPARENT
STRUCTURE DU PRIX UNITAIRE MOYEN

1971, 1981 à 1984

(en dollars courants et constants de 1971 par paire)

						Variation annuelle %	
	1971	1981	1982	1983	1984	1971-1982	1982-1984
Expéditions domestiques	5,19	18,13	22,39	23,10	24,09	14,2	3,7
Exportations	5,75	15,95	19,03	17,74	19,18	11,5	0,4
Expéditions domestiques nettes	5,17	18,20	22,68	23,56	24,39	14,8	3,7
Importations	1,59	7,21	7,86	7,96	8,72	15,8	5,3
Marché canadien apparent	3,30	13,56	13,56	13,81	14,77	13,7	4,4
(en dollars constants de 1971 par paire)							
Expéditions domestiques	5,19	7,33	8,66	8,82	8,81	4,8	0,9
Exportations	5,75	6,44	7,37	6,77	7,03	2,3	(2,3)
Expéditions domestiques nettes	5,17	7,36	8,77	9,00	8,96	4,9	1,1
Importations	1,59	1,96	2,13	2,03	2,15	2,7	0,5
Marché canadien apparent	3,30	4,31	4,68	4,64	4,78	3,2	5,3

Sources: Tableaux XVII A et XVII B, pp. 107 et 108.

TABLEAU XVIII A

INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE

MARCHÉ CANADIEN APPARENT
DES SOULIERS ET DES BOTTES[1] POUR DAMES

1981 à 1986

(en millions de dollars, en millions de paires et en pour cent)

	(000 000 $)						VARIATION ANNUELLE (%)		
MCA	1981	1982	1983	1984	1985	1986[E]	84/81	85/84	86/85
Souliers[E]	231,7	259,7	297,2	340,5	..	..	14	..	..
Bottes[E]	142,1	136,4	158,4	182,2	..	..	9	..	..
Total	373,7	396,1	455,5	522,7	..	..	12	..	..
PART DU MARCHÉ (%)	1981	1982	1983	1984	1985	1986	ÉCART ANNUEL (%)		
Souliers									
.Livraisons canadiennes[E]	67	62	57	54	..	..	- 4	..	..
.Importations	33	38	43	46	..	..	4	..	..
Bottes									
.Livraisons canadiennes[E]	89	89	87	88	..	..	0	..	..
.Importations	11	11	13	12	..	..	0	..	..
Souliers et bottes									
.Livraisons canadiennes	76	71	67	66	..	..	- 3	..	..
.Importations	24	29	33	34	..	..	3	..	..

	(000 000 paires)						VARIATION ANNUELLE (%)		
MCA	1981	1982	1983	1984	1985	1986[E]	84/81	85/84	86/85
Souliers[E]	16,1	17,0	22,0	21,1	23,1	24,5	9	10	6
Bottes[E]	5,0	4,7	6,1	7,1	7,4	7,4	12	3	0
Total	21,2	21,7	28,1	28,2	30,5	31,9	10	8	4
PART DU MARCHÉ (%)	1981	1982	1983	1984	1985	1986	ÉCART ANNUEL (%)		
Souliers									
.Livraisons canadiennes[E]	55	49	41	41	39	36	- 5	- 3	- 3
.Importations	45	51	59	58	61	64	5	3	- 3
Bottes									
.Livraisons canadiennes[E]	85	86	80	79	78	76	- 2	- 2	- 2
.Importations	15	14	20	21	22	24	2	2	2
Souliers et bottes									
.Livraisons canadiennes	62	57	50	51	48	45	- 4	- 3	- 3
.Importations	24	29	33	34	52	55	4	3	3

[1] De type tout-aller et habillé.

..: Non disponible.

E : Estimé.

Sources: Statistique Canada, cats 33-002, 33-207, 65-202 et 65-207.
Compilation du SPTH.

TABLEAU XVIII B

INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE

MARCHÉ CANADIEN APPARENT DES SOULIERS ET DES BOTTES[1] POUR HOMMES

1981 à 1986

(en millions de dollars, en millions de paires et en pour cent)

	(000 000 $)						VARIATION ANNUELLE (%)		
MCA	1981	1982	1983	1984	1985	1986[E]	84/81	85/84	86/85
Souliers[E]	96,3	88,9	94,8	113,4	..	..	6	..	..
Bottes[E]	63,3	61,3	65,8	85,5	..	..	10	..	..
Total	159,7	150,2	160,6	198,9	..	..	8	..	..
PART DU MARCHÉ (%)	1981	1982	1983	1984	1985	1986	ÉCART ANNUEL (%)		
Souliers									
.Livraisons canadiennes[E]	59	50	50	48	..	..	- 4	..	..
.Importations	41	50	50	52	..	..	4	..	..
Bottes									
.Livraisons canadiennes[E]	80	92	91	91	..	..	4	..	..
.Importations	20	8	9	9	..	..	- 4	..	..
Souliers et bottes									
.Livraisons canadiennes	67	67	66	67	..	..	0	..	..
.Importations	33	33	34	33	..	..	0	..	..

	(000 000 paires)						VARIATION ANNUELLE (%)		
MCA	1981	1982	1983	1984	1985	1986[E]	84/81	85/84	86/85
Souliers[E]	5,8	5,6	6,2	6,9	6,8	8,7	6	- 2	28
Bottes[E]	2,7	2,2	2,4	3,1	3,1	3,4	5	- 1	13
Total	8,5	7,8	8,6	10,0	9,8	12,1	6	- 2	23
PART DU MARCHÉ (%)	1981	1982	1983	1984	1985	1986	ÉCART ANNUEL (%)		
Souliers									
.Livraisons canadiennes[E]	48	36	34	35	30	22	- 4	- 5	- 8
.Importations	52	64	66	65	70	77	4	5	- 7
Bottes									
.Livraisons canadiennes[E]	78	89	85	86	75	73	- 3	-11	- 3
.Importations	22	11	15	14	25	27	3	11	3
Souliers et bottes									
.Livraisons canadiennes	57	51	49	51	44	38	- 2	- 7	- 6
.Importations	43	49	51	49	56	62	2	7	6

[1] De type tout-aller et habillé.

..: Non disponible.

E : Estimé.

Sources: Statistique Canada, cats 33-002, 33-207, 65-202 et 65-207.
Compilation du SPTH.

TABLEAU XIX

INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE[1]

RÉPARTITION INTERPROVINCIALE DES LIVRAISONS

1961, 1971, 1976 et 1981 à 1985

(en millions de dollars et en pour cent)

ANNÉE	QUÉBEC		ONTARIO		AUTRES PROVINCES		TOTAL	
	$	%	$	%	$	%	$	%
1961	96,8	55,9	70,9	41,0	5,4	3,1	173,1	100,0
1971	124,6	51,4	110,4	45,6	7,3	3,0	242,2	100,0
1976	181,9	45,8	202,7	51,1	12,3	3,1	397,0	100,0
1981	291,5	41,4	390,9	55,5	22,0	3,1	704,4	100,0
1982	282,8	43,4	348,1	53,1	20,2	3,1	651,0	100,0
1983[2]	292,3	38,2	452,7	59,1	21,0	2,7	766,0	100,0
1984	319,7	37,3	510,3	59,6	26,5	3,1	856,5	100,0
1985[3]	316,9	36,4	530,9	61,0	22,9	2,6	870,7	100,0

[1]À l'exception des chaussures en caoutchouc.
[2]Voir note du tableau I, page 91.
[3]Données non révisées.

Source: Statistique Canada, cats 31-001, 33-203 et 33-207.

TABLEAU XX A

INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE

RÉPARTITION INTERPROVINCIALE DES EXPORTATIONS
DE CHAUSSURES SELON LES CATÉGORIES

1981 à 1986

(en milliers de dollars)

	Province	1981	1982	1983	1984	1985[1]	1986[1]
Bottes et souliers - Hommes et garçons	Québec	4 109	7 543	5 754	4 486	6 067	6 242
	Autres provinces	15 272	19 712	20 085	9 535	8 041	8 266
	Sous-total	19 381	27 255	25 839	14 021	14 108	14 508
Bottes et souliers - Femmes et enfants	Québec	5 932	8 181	7 476	7 841	8 017	8 400
	Autres provinces	4 352	4 418	4 890	4 638	3 657	4 045
	Sous-total	10 284	12 599	12 366	12 479	11 674	12 445
Pantoufles et chaussures d'intérieur	Québec	368	548	162	313	175	139
	Autres provinces	209	112	127	107	1 525	1 835
	Sous-total	577	660	289	420	1 700	1 974
Chaussures de caoutchouc et de plastique	Québec	266	156	178	1 994	1 246	201
	Autres provinces	320	146	790	16 379	18 112	16 174
	Sous-total	586	302	968	18 373	19 358	16 375
Chaussures à usage spécial et autres	Québec	3 488	5 171	4 102	3 646	3 536	3 482
	Autres provinces	4 143	7 100	5 853	5 299	7 599	4 405
	Sous-total	7 631	12 271	9 955	8 945	11 135	7 887
Total	Québec	14 163	21 599	17 672	18 280	19 041	18 464
	Autres provinces	24 296	31 488	31 745	35 958	38 934	34 725
	Sous-total	38 459	53 087	49 417	54 238	57 975	53 189

[1]Données non révisées.

Source: Bureau de la statistique du Québec, Exportations du Canada chargées au Québec, par marchandise et pays.

TABLEAU XX B

INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE

RÉPARTITION INTERPROVINCIALE DES EXPORTATIONS DE CHAUSSURES SELON LES CATÉGORIES

1981 à 1986

(en pourcentage de la valeur totale des exportations)

	Province	1981	1982	1983	1984	1985[1]	1986[1]
Bottes et souliers - Hommes et garçons	Québec	10,7	14,2	11,6	8,3	10,5	11,7
	Autres provinces	39,7	37,1	40,6	17,6	13,9	15,6
	Sous-total	50,4	51,3	52,3	25,9	24,4	27,3
Bottes et souliers - Femmes et enfants	Québec	15,4	15,4	15,3	14,5	13,8	15,8
	Autres provinces	11,3	8,3	9,9	8,5	6,3	7,6
	Sous-total	26,7	23,7	25,0	23,0	20,1	23,4
Pantoufles et chaussures d'intérieur	Québec	1,0	1,0	0,3	0,6	0,3	0,3
	Autres provinces	0,5	0,2	0,3	0,2	2,6	3,4
	Sous-total	1,5	1,2	0,6	0,8	2,9	3,7
Chaussures de caoutchouc et de plastique	Québec	0,7	0,3	0,4	3,7	2,2	0,4
	Autres provinces	0,8	0,3	1,6	30,2	31,2	30,4
	Sous-total	1,5	0,6	2,0	33,9	33,4	30,8
Chaussures à usage spécial et autres	Québec	9,1	9,8	8,3	6,7	6,1	6,5
	Autres provinces	10,8	13,4	11,8	9,7	13,1	8,3
	Sous-total	19,9	23,2	20,1	16,4	19,2	14,8
Total	Québec	36,9	40,7	35,7	33,8	32,9	34,7
	Autres provinces	63,1	59,3	64,3	66,2	67,1	65,3
	Sous-total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

[1]Données non révisées.

Source: Tableau XX A, page 113.

TABLEAU XXI A

INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE

RÉPARTITION DES IMPORTATIONS DE CHAUSSURES SELON LES CATÉGORIES

1971 et 1981 à 1986

(en milliers de paires et en milliers de dollars)

Catégorie	1971	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Hommes/garçons	5 028,6	5 719,3	5 472,2	5 864,7	6 187,9	6 695,4	9 461,5
Femmes/fillettes	22 912,1	17 033,8	17 051,0	17 027,9	18 568,8	20 317,5	25 262,7
Enfants/bébés	1 971,0	2 385,7	2 709,4	2 368,7	2 824,6	2 662,8	3 460,1
Pantoufles/ Chaussures d'intérieur	6 363,2	5 020,9	4 400,4	4 924,7	4 236,8	3 808,8	7 663,1
Chaussures spéciales	17 872,8	21 868,2	18 134,7	20 664,8	21 093,5	18 599,0*	29 598,2*
Total	54 147,7	52 027,8	47 767,7	50 850,8	52 911,6	53 083,5	75 445,6

(en milliers de dollars)

Catégorie	1971	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Hommes/garçons	17 850	73 748	66 423	66 764	78 862	88 597	124 706
Femmes/fillettes	39 201	156 823	169 426	181 961	210 973	225 087	272 457
Enfants/bébés	2 604	7 757	8 593	7 902	8 958	10 001	13 887
Pantoufles/ Chaussures d'intérieur	3 522	11 975	10 818	12 015	11 450	10 638	19 414
Chaussures spéciales	23 052	124 893	120 110	136 112	151 381	149 093*	234 927*
Total	86 229	375 196	375 370	404 754	461 624	483 416	665 391

*À l'exclusion des patins à glace et à roulettes.

Source: Statistique Canada, cats 65-007 et 65-203.

TABLEAU XXI B

INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE

RÉPARTITION DES IMPORTATIONS DE CHAUSSURES SELON LES CATÉGORIES

1971 et 1981 à 1986
(en pourcentage de la quantité totale et de la valeur totale)

Catégorie	1971	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Hommes/garçons	9,3	11,0	11,4	11,5	11,7	12,9	12,5
Femmes/fillettes	42,3	32,7	35,7	33,5	35,1	39,0	33,5
Enfants/bébés	3,6	4,6	5,7	4,7	5,3	5,1	4,6
Pantoufles/ Chaussures d'intérieur	11,8	9,7	9,2	9,7	8,0	7,3	10,2
Chaussures spéciales	33,0	42,0	38,0	40,6	39,9	35,7*	39,2*
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

(en pourcentage de la valeur totale)

Catégorie	1971	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Hommes/garçons	20,7	19,6	17,7	16,5	17,1	18,3	18,7
Femmes/fillettes	45,5	41,8	45,1	45,0	45,7	46,6	41,0
Enfants/bébés	3,0	2,1	2,3	1,9	1,9	2,1	2,1
Pantoufles/ Chaussures d'intérieur	4,1	3,2	2,9	3,0	2,5	2,2	2,9
Chaussures spéciales	26,7	33,3	32,0	33,6	32,8	30,8*	35,3*
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

*À l'exception des patins à glace et à roulettes.

Source: Statistique Canada, cats 65-007 et 65-203.

TABLEAU XXII

INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE

ÉVOLUTION DU PRIX INDUSTRIEL DES CHAUSSURES
AU CANADA, EN ESPAGNE ET EN ITALIE

1980 à 1986
(en indice, 1980 = 100)

	Prix industriel (1)		Taux de change (2)		Prix industriel réel (1) - (2)		
	Espagne	Italie	Espagne	Italie	Espagne	Italie	Canada
1980	100	100	100	100	100	100	100
1981	104	108	126	130	83	83	108
1982	115	126	145	150	79	84	113
1983	127	144	190	168	67	86	114
1984	145	158	202	185	72	85	119
1985	159	170	203	191	78	89	123
1986	170	186	164	147	104	127	127

Note: Ces indices servent à indiquer les fluctuations des prix industriels concernés en conjonction avec les variations du taux de change de leur monnaie par rapport à la devise canadienne. Ils permettent d'estimer le pouvoir d'achat du dollar canadien par rapport à 1980. Autrement dit, ce qui coûtait un dollar en 1980, coûte, en 1986, environ 1,04 $ pour un produit espagnol, 1,27 $ pour un produit italien et également 1,27 $ pour un produit canadien. Ces indices ne tiennent pas compte des autres frais inhérents à l'achat de produits.

Sources: Indicateurs des activités industrielles, Organisation de coopération et de développement économiques, Paris.
Statistiques financières internationales, Fonds monétaire international, Washington, D.C.

TABLEAU XXIII

INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE

ESTIMATION DU NOMBRE DE SALARIÉS, PAR PROVINCE
1984 à 1986 et 1er semestre de 1986 et 1987
(en nombre et en pour cent)

		Québec		Ontario		Autres provinces		Total	
		#	%	#	%	#	%	#	%
	1984	5 271	32	10 800	65	528	3	16 599	100
	1985	6 844	38	10 727	59	621	3	18 192	100
	1986	5 713	35	9 870	61	632	4	16 215	100
Janv.-juin	1986	5 789	35	10 005	61	653	4	16 447	100
Janv.-juin	1987	5 017	37	8 083	59	600	4	13 700	100
Variation (%)									
	1985/1984	29,8		- 0,7		17,6		9,6	
	1986/1985	-16,5		- 8,0		1,7		-10,9	
Janv.-juin	87/86	-13,3		-19,2		- 8,1		-16,7	

Note: Les données de 1984 à 1986 ont été corrigées à l'aide des facteurs d'ajustement fournis par Statistique Canada.
Source: Statistique Canada, cat. 72-002.

TABLEAU XXIV

INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE

LIVRAISONS CANADIENNES DE CHAUSSURES
1984 à 1986 et 1er semestre de 1986 et 1987
(en milliers de dollars courants et constants de 1981 et en pour cent)

		Livraisons	
		'000 $ courants	'000 $ constants de 1981
	1984	866 735	783 666
	1985	870 713	763 114
	1986	909 696	774 869
Janv.-juin	1986	394 917	339 506
Janv.-juin	1987	364 527	301 642
Variation (%)			
	1985/1984	0,5	- 2,6
	1986/1985	4,5	1,5
Janv.-juin	87/86	- 7,7	-11,2

Source: Statistique Canada, cats 31-001 et 62-011.

TABLEAU XXV

INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE

IMPORTATIONS RÉALISÉES PAR CINQ PAYS PRODUCTEURS
1984 à 1986 et 1er semestre de 1986 et 1987
(en milliers de dollars

	1984	1985	1986	Janv.-Juin 1986	Janv.-Juin 1987
Brésil	41 119	36 535	44 496	19 197	21 347
Corée du Sud	80 838	72 639	99 260	45 098	72 584
Espagne	24 256	27 623	35 308	20 759	17 708
Italie	119 893	137 713	177 665	86 724	69 507
Taïwan	109 568	110 912	160 168	87 976	101 706
Sous-total	375 674	385 422	516 897	259 754	282 852
Autres pays	104 367	116 424	148 584	73 532	84 860
Total	480 041	501 846	665 481	333 286	367 712

(en pourcentage du total des importations)

	1984	1985	1986	Janv.-Juin 1986	Janv.-Juin 1987
Brésil	8,6	7,3	6,7	5,8	5,8
Corée du Sud	16,9	14,5	14,9	13,6	19,7
Espagne	5,1	5,5	5,3	6,2	4,8
Italie	25,0	27,4	26,7	26,0	18,9
Taïwan	22,8	22,1	24,1	26,4	27,7
Sous-total	78,4	76,8	77,7	78,0	76,9
Autres pays	21,6	23,2	22,3	22,0	23,1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Source: Statistique Canada, cats 65-006 et 65-007.

TABLEAU XXVI

INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE

Importations de chaussures, par catégorie
1984 à 1986 et 1er semestre de 1986 et 1987
(en milliers de paires, en milliers de dollars, en dollars par paire et en pour cent)

CATEGORIES	1984	1985	1986	1er semestre 1986	1er semestre 1987	85/84	86/85	1er s. 87/86
	(en milliers de paires)					(en pour cent)		
Chaussures pour hommes et garçons	7,064.4	7,766.2	9,683.3	5,765.4	7,202.5	9.9	24.7	24.9
Chaussures pour femmes et filles	23,227.2	23,257.1	24,461.5	13,461.8	15,113.8	0.1	5.2	12.3
Chaussures pour enfants et bébés	3,723.3	3,601.0	3,999.0	2,730.1	3,364.4	-3.3	11.1	23.2
Pantoufles et chaussures d'intérieur	4,209.6	3,808.8	7,663.1	3,742.9	4,315.5	-9.5	101.2	15.3
Chaussures spéciales	23,126.2	20,706.0	29,598.2	16,304.9	20,737.7	-10.5	42.9	27.2
Total	61,350.7	59,139.1	75,405.1	42,005.1	50,734.0	-3.6	27.5	20.8
	(en milliers de dollars)					(en pour cent)		
Chaussures pour hommes et garçons	79,676	89,535	124,983	65,927	72,053	12.4	39.6	9.3
Chaussures pour femmes et filles	216,566	231,614	271,610	134,138	133,513	6.9	17.3	-0.5
Chaussures pour enfants et bébés	9,571	10,767	14,547	9,616	11,214	12.5	35.1	16.6
Pantoufles et chaussures d'intérieur	11,269	10,638	19,414	9,202	8,344	-5.6	82.5	-9.3
Chaussures spéciales	162,959	159,292	234,927	114,403	142,588	-2.3	47.5	24.6
Total	480,041	501,846	665,481	333,286	367,712	4.5	32.6	10.3
	(en dollars par paire)					(en pour cent)		
Chaussures pour hommes et garçons	11.28	11.53	12.91	11.43	10.00	2.2	12.0	-12.5
Chaussures pour femmes et filles	9.32	9.96	11.10	9.96	8.83	6.8	11.5	-11.3
Chaussures pour enfants et bébés	2.57	2.99	3.64	3.52	3.33	16.3	21.7	-5.4
Pantoufles et chaussures d'intérieur	2.68	2.79	2.53	2.46	1.93	4.3	-9.3	-21.4
Chaussures spéciales	7.05	7.69	7.94	7.02	6.88	9.2	3.2	-2.0
Total	7.82	8.49	8.83	7.93	7.25	8.5	4.0	-8.7

Source: Statistique Canada, catalogues nos. 65-007 et 65-203.

TABLEAU XXVII

INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE

Production canadienne de chaussures, par catégorie
1982 à 1986 et 1er semestre de 1986 et 1987
(en milliers de paires, en pour cent et en pourcentage du total de la production)

		1982	1983	1984	1985	1986	1er semestre 1986	1er semestre 1987	83/82	84/83	85/84	86/85	1er s. 87/86
		(en milliers de paires)							(en pour cent)				
Chaussures imperméables en plastique:		1,419.6	1,310.7	1,496.7	1,904.8	2,371.8	1,188.2	..	-7.7	14.2	27.3	24.5	..
Bottes et souliers de ville et tout-aller:	Hommes	5,720.3	6,545.6	6,468.7	5,674.4	4,932.2	2,760.5	2,147.5	14.4	-1.2	-12.3	-13.1	-22.2
	Garçons	978.4	882.9	832.5	535.7	548.1	313.4	185.3	-9.8	-5.7	-35.7	2.3	-40.9
	Femmes	14,046.2	14,708.8	16,366.2	16,555.2	16,172.5	8,791.3	7,786.5	4.7	11.3	1.2	-2.3	-11.4
	Fillettes	974.5	1,019.4	1,251.0	746.5	912.8	405.0	..	4.6	22.7	-40.3	22.3	..
	Enfants	1,087.0	1,174.6	1,337.6	1,215.2	790.0	574.6	..	8.1	13.9	-9.2	-35.0	..
	Bébés	774.0	770.9	850.3	1,110.7	821.1	515.3	374.9	-0.4	10.3	30.6	-26.1	-27.2
	Total	23,580.3	25,102.2	27,106.3	25,837.6	24,176.7	13,360.1	11,242.6	6.5	8.0	-4.7	-6.4	-15.8
Bottes et souliers de travail et tout usage:	imperméables	2,518.0	2,991.7	3,563.6	3,048.7	3,008.6	1,628.5	1,607.8	18.8	19.1	-14.5	-1.3	-1.3
	autres	1,740.8	2,045.5	2,934.1	3,134.5	3,181.8	1,876.4	1,605.3	17.5	43.4	6.8	1.5	-14.4
	Total	4,258.8	5,037.2	6,497.7	6,183.2	6,190.4	3,504.9	3,213.1	18.3	29.0	-4.8	0.1	-8.3
Pantoufles:		5,026.8	5,277.6	7,082.3	7,092.9	7,117.3	3,207.9	3,063.1	5.0	34.2	0.1	0.3	-4.5
Chaussures athlétiques:		1,630.2	1,588.5	2,378.3	1,956.3	1,660.4	774.0	1,033.4	-2.6	49.7	-17.7	-15.1	33.5
Toutes autres chaussures:		750.9	831.9	856.5	1,311.5	1,530.2	794.1	..	10.8	3.0	53.1	16.7	..
	Grand total	36,666.6	39,148.1	45,417.9	44,286.3	43,046.7	22,829.3	20,513.6	6.8	16.0	-2.5	-2.8	-10.1
		(en pourcentage du total de la production)											
Chaussures imperméables en plastique:		3.9	3.3	3.3	4.3	5.5	5.2	..					
Bottes et souliers de ville et tout-aller:	Hommes	15.6	16.7	14.2	12.8	11.5	12.1	10.5					
	Garçons	2.7	2.3	1.8	1.2	1.3	1.4	0.9					
	Femmes	38.3	37.6	36.0	37.4	37.6	38.5	38.0					
	Fillettes	2.7	2.6	2.8	1.7	2.1	1.8	..					
	Enfants	3.0	3.0	2.9	2.7	1.8	2.5	..					
	Bébés	2.1	2.0	1.9	2.5	1.9	2.3	1.8					
	Total	64.3	64.1	59.7	58.3	56.2	58.5	54.8					
Bottes et souliers de travail et tout usage:	imperméables	6.9	7.6	7.8	6.9	7.0	7.1	7.8					
	autres	4.7	5.2	6.5	7.1	7.4	8.2	7.8					
	Total	11.6	12.9	14.3	14.0	14.4	15.4	15.7					
Pantoufles:		13.7	13.5	15.6	16.0	16.5	14.1	14.9					
Chaussures athlétiques:		4.4	4.1	5.2	4.4	3.9	3.4	5.0					
Toutes autres chaussures:		2.0	2.1	1.9	3.0	3.6	3.5	..					
	Grand total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0					

.. : données non disponibles.

Source: Statistique Canada, catalogue no. 33-002.

ANNEXE A

PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX RELIÉS À L'INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE

INNOVATION - CHAUSSURE
CONTRIBUTIONS VERSEES EN DATE DU 31 OCTOBRE 1985

(en unités et en milliers de dollars)

Entreprises #	Subventions 000 $	Coût des projets 000 $
48	6 120,4	16 700,0 E

Source: Société de développement industriel du Québec.

E: Estimé.

PROGRAMME SECTORIEL ADMINISTRÉ PAR L'OFFICE CANADIEN POUR UN RENOUVEAU INDUSTRIEL (OCRI)

CONTRIBUTIONS ENGAGÉES RELATIVES À DES PROJETS DE DÉPENSES EN IMMOBILISATION EN DATE DU 31 OCTOBRE 1985

(en unités, en milliers de dollars et en pour cent)

Province	Entreprises aidées	Subventions		Coûts des projets
	#	000'$	%	000'$
Manitoba	2	2 498,2	13,7	11 584,8
Ontario	14	11 220,2	61,4	49 579,0
Québec	21	4 173,2	22,8	16 966,3
Terre-Neuve	1	393,5	2,1	1 574,0
Total	38	18 285,1	100,0	79 704,1

Sources: Bilan de la première année, Octobre 1981 - octobre 1982, Ottawa, gouvernement du Canada, Office canadien pour un renouveau industriel (OCRI), décembre 1982.
Deuxième rapport annuel, 1er novembre 1982 - octobre 1983, Ottawa, gouvernement du Canada, Office canadien pour un renouveau industriel (OCRI), janvier 1984.
Troisième rapport annuel, 1er novembre 1983 - 31 octobre 1984, Ottawa, gouvernement du Canada, Office canadien pour un renouveau industriel (OCRI), février 1985.
Quatrième rapport annuel, 1er novembre 1984 - 31 octobre 1985, Ottawa, gouvernement du Canada, Office canadien pour un renouveau industriel (OCRI), 1986.

ANNEXE B

LISTE ET COORDONNÉES DES PRINCIPAUX ORGANISMES ET ASSOCIATIONS

Association des manufacturiers de chaussures du Canada

Les entreprises membres de cette association produisent plus de 85 % du volume de chaussures fabriquées au Canada. L'AMCC fait connaître l'opinion de ses membres auprès des divers gouvernements. Elle offre un service de renseignements sur le crédit, un service de gestion de crédit, un service de relations ouvrières. Elle organise également des colloques. Enfin, l'Association organise les deux Salons internationaux canadiens de la chaussure.

Centre de la chaussure du Canada

Ce Centre constitue le bureau des relations publiques de l'Association des manufacturiers de chaussures du Canada et du Salon international canadien de la chaussure.

Institut canadien du cuir et de la chaussure

L'Institut est un centre de productivité et son but est d'améliorer la capacité concurrentielle des industries canadiennes du cuir et de la chaussure. Le FLICCC administre un programme privilégiant deux axes de développement, soit la commercialisation et la technologie. Ce programme veut permettre aux industries visées de renforcer leurs services de commercialisation et d'accélérer l'introduction des nouvelles technologies en vue de répondre aux nouvelles conditions du marché.

Association canadienne des manufacturiers de chaussures de sécurité

Elle regroupe douze manufacturiers de chaussures de travail et de sécurité. Elle fait la promotion des intérêts économiques et commerciaux de ses membres.

Association des fournisseurs à l'industrie de la chaussure du Canada

Elle regroupe les entreprises qui fournissent les matériaux et les pièces entrant dans la fabrication des chaussures. L'Association offre un service de crédit et représente l'intérêt des membres auprès des autres associations.

Association des tanneurs du Canada

Elle favorise les intérêts et l'expansion de l'industrie des tanneurs du Canada. L'ATC permet d'établir des communications bilatérales avec les gouvernements, les autres associations et les associations des pays étrangers.

Association canadienne des détaillants en chaussures du Canada

Cette association agit comme porte-parole des détaillants canadiens de chaussures et compte près de 2 200 membres. Elle joue un rôle actif lorsque des questions comme les contingentements et les heures d'ouverture des magasins sont soulevées. L'Association offre de nombreux services à ses membres: assurance de groupe, ateliers de mode, conférence annuelle, moyens de promotion des ventes, aménagement et construction de magasins, bulletins et service de consultation, etc.

Association canadienne des représentants en chaussure

Cette association s'occupe principalement du bien-être de ses membres. L'éventail de ses services se compose: de l'aide juridique, d'une caisse bénévole, de tarifs spéciaux pour les chambres d'hôtel et la location d'automobiles. Cinq groupes régionaux coordonnent les marchés et les activités sociales.

Comité des importateurs de la chaussure de l'Association canadienne des importateurs

Le Comité représente les importateurs de chaussures. Dans ses démarches auprès du gouvernement, il s'est opposé aux mesures limitant les importations.

Centre de développement des industries de la mode

Le Centre a pour mission de favoriser le développement des industries québécoises de la mode. Ses mandats portent sur la promotion et la dynamisation de ces industries.

Association canadienne des détaillants en chaussures	2510 Yonge Street Suite 2 Toronto, Ontario M4P 2H7 Tél.: (416) 487-7011
Association canadienne des manufacturiers de chaussures de sécurité	750 Elm Street Box 276 Port Colborne, Ontario L3K 5W1 Tél.: (416) 834-4531
Association des fournisseurs à l'industrie de la chaussure du Canada	voir Association des manufacturiers de chaussures du Canada
Association des manufacturiers de chaussures du Canada	1010, Ste-Catherine O., bur. 710 Montréal (Québec) H3B 3R4 Tél.: (514) 878-9337
Association des tanneurs du Canada	50 River Street Toronto, Ontario M5A 3N9 Tél.: (416) 364-2134
Centre de la chaussure du Canada	voir Association des manufacturiers de chaussures du Canada
Institut canadien du cuir et de la chaussure	1010, Ste-Catherine O., bur. 712 Montréal (Québec) H3B 2R4 Tél.: (514) 397-9397
Centre de développement des industries de la mode (Québec)	555, rue Chabanel Ouest, bur. 800 Montréal (Québec) H2N 2H8 Tél.: (514) 384-9760